الإدارة ٣

أخلاقيات الإدارة

من المنظور الإسلامي والإداري



د. خالد بن عبدالرحمن الجريسي

أخلاقيات الإدارة

من المنظور الإسلامي والإداري

تأليف

د. خالد بن عبدالرحمن الجريسي

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الجريسي، خالد بن عبدالرحمن
أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري./ خالد بن عبدالرحمن الجريسي.- ط٢ - الرياض، ١٤٣٣هـ
١٧٠ص؛ ٢٤ × ١٧
ردمك: ٤-٠٢٤٦-٠١-٦٠٣-٩٧٨
١- الإسلام والإدارة ٢- الأخلاق المهنية أ- العنوان

رقم الإيداع: ٥٢٨٨/ ١٤٣٣
ردمك: ٤-٠٢٤٦-٠١-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى
شعبان ١٤٣٣هـ - يوليو ٢٠١٢م


بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

بات من الملحوظ في المنحى الحديث لعلم الإدارة، الاهتمام المتزايد - من قبل الأكاديميين والممارسين - بموضوع أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال، رغم أنها لم تحظ إلا باهتمام محدود، فهو - وبسرعة متزايدة - أصبح يتبوأ حيزًا مستقلًّا في أدبيات الإدارة، وصارت تطرق أسماعنا اليوم كثير من المصطلحات المستجدة في عالم الإدارة الحديث؛ نحو: "أخلاقيات الأعمال"، و"أخلاقيات الإدارة"، و"أخلاقيات الوظيفة"، وأصبحت كبرى الشركات تتسارع في إصدار مُدوَّنات أخلاقية لها، وصار المنحى الأخلاقي في إدارة الأعمال محطَّ أنظار المهتمين بإنجاح المنظمات؛ حتى إنه قد يُعمد في بعض تلك المنظمات إلى إعادة صياغة الأهداف والسياسات بشكل يُبرز المسؤولية الأخلاقية لها، بعد أن كان محور اهتمامها الوحيد هو كيفية تحقيق القَدْر الأكبر من الأرباح، واعتبار ذلك هدفًا أساسًا للأعمال، ومسؤولية وحيدة لها. فما الذي أدى إلى هذا التحول، وما الذي أحدث ذلك التطور في مفهوم القائمين على رسم سياسة تلك المنظمات؟ لعل الإجابة عن ذلك تكمن في عوامل عديدة، يأتي في مقدمها:

١- توصُّل منظمات الأعمال إلى قناعة بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفراد المنشأة، واكتساب التزامهم، وحسن انتمائهم؛ إلا من خلال ممارسة قيم أخلاقية محددة تتبناها، خاصة أنها بدأت تتلمس عمليًّا أن أي تصرف غير أخلاقي من قبل الإدارة قد ينعكس سلبًا على مسار الإنجاز؛ ويتسبب بخسائر فادحة تتحملها المنشأة، ويعود ضررها بالمحصِّلة على المجتمع برمته؛ ومن ثَمَّ فإن العمل على تحقيق الربح فقط، دون النظر لما يمكن تحقيقه من منافع للمجتمع، هو - في الواقع - أمر يعود ضرره في النهاية على المنظمة ذاتها.

٢- تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجَّه لبعض منظمات الأعمال؛ من حيث المعايير التي تعتمدها تلك المنظمات، بعيدًا عن الإطار الأخلاقي الواضح والشَّفَّاف.

٣- مواجهة منظمات الأعمال لحالات معقدة يصعب فيها الحكم بدقة على ما يتماشى مع البعد الأخلاقي في القرارات، وما ليس كذلك، كما هو الحال عند تحديد السعر المناسب؛ فهذه الحالات لم تكن تراعى في سياسة منظمات الأعمال، إلا أنها أصبحت أكثر إثارة للجدل في هذه الآونة، لا سيما على صعيد البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمات.

٤- وجود بعض الممارسات المِهْنية التي ثبت ضررها بمهنة ما، وتأثيرها سلبًا في تحقيق مصلحة تلك المهنة وسمعتها.

٥- اشتداد المنافسة في قطاع الأعمال في ظل قاعدة: (Business is Business)؛ ما جعل من تصرفات بعض منظمات الأعمال وصفقاتها أقل أخلاقية؛ لاهتمامها بتحقيق المزيد من الأرباح، بوصفه هدفًا قصير الأجل؛ الأمر الذي قد يؤثر على سمعتها، وحصتها السوقية فى المدى الطويل، فتجد نفسها - بعد حين - في مأزق لا يمكنها التخلص منه إلا بالرجوع إلى القواعد الأخلاقية، والالتزامات الاجتماعية.

٦- ظهور الدعوات الجادة - لا سيما في المجتمعات الصناعية - إلى أهمية الرجوع للقيم الأخلاقية والاجتماعية، وضرورة الالتزام بها على صعيد المجتمع، وكذلك المنظمات والأفراد، فبعد أحقاب مضت من اعتماد مبدأ الحرية الفردية المطلقة، وتعزيز مفهوم الرفاهية لدى الفرد، أصبح الناس في الغرب يعيشون في غربةٍ عن ذاتهم وبُعْدٍ عن إنسانيتهم؛ حيث افتقد كثير منهم الإحساس بحاجات مَن حولَهم؛ باعتبار أن الفرد يمكنه الحصول على مطلق احتياجاته دون تدخل من

الآخرين، وذلك تحت مظلة شعار الحرية، فانعكس ذلك في صور تفكك اجتماعي وضياع للهوية الاجتماعية.

وفي إطار المسؤولية الاعتبارية الأخلاقية لمنظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها، يأتي هذا الكتاب خطوة للتمهيد لبناء مؤسسات تحترم القيم الإنسانية والاجتماعية في ممارستها للإدارة، ومن أجل تعزيز منظومة القيم الأخلاقية كجزء مهم من دور منظمات الأعمال في ترسيخ المفاهيم الإيجابية؛ كالعدالة، وتساوي الفرص، والقضاء على المفاهيم السلبية؛ كالمحسوبية، والتحيز، والتمييز؛ وذلك من خلال الدعوة إلى ممارسةٍ عملية لهذه القيم في منظمات الأعمال، بحيث ينعكس ذلك إيجابًا في سلوكيات أفراد هذه المنظمات في المجتمع، وذلك بعد أن تمَّ إقصاء هذه القيم من قاموس عالم الأعمال ردحًا من الزمن، حتى أصبح مقياس النجاح لديها مختزلًا بمدى تحقيقها للأرباح فقط، وبات أي كسب معنوي لديها لا يعنيها في شيء، ولو كان هذا الكسب سيؤول إلى تعزيز موقع المنظمة، ويزيد الثقة بمصداقيتها؛ ما يحقق لها - في المستقبل - مزيدًا من الازدهار.

وفي هذا الصدد سيتم السعي - في هذا الكتاب - إلى إعادة صياغة موجِّهات الإدارة من خلال المبادئ العليا، وثوابت القيم الخُلقية؛ بحيث تستطيع منظمات الأعمال من خلالها البقاء، والمنافسة، وتحقيق الأرباح؛ وبناء على ذلك سيتمُّ تسليط الضوء على قيم أخلاقية ثابتة لدى عموم المجتمعات؛ كالاستقامة، والعدالة، والصدق، والقدوة الحسنة، ليُصار إلى تحكيمها في مختلف الأعمال؛ طلبًا لاستمرار المنظمة، ورفع قدرتها على الأداء والإنجاز المتميزين.

أخيرًا: لا بد من التأكيد على أن هذا الجهد ليس سوى محاولة مبدئية في هذا المجال، والأمل كبير في أن يحظى هذا الجهد باهتمام الباحثين

والمديرين الممارسين؛ ما يسهم في ترسيخ مفهوم أهمية رفع مستوى الأخلاق في مجال إدارة الأعمال.

وفي هذا الكتاب تم اعتماد المنهج التحليلي في تبني الأخلاقيات في إدارة الأعمال، من خلال أربعة فصول، هي كما يأتي:

الفصل الأول: سنعرض فيه المفاهيم النظرية لأخلاقيات الإدارة، من خلال ثلاثة مباحث؛ أولها: ماهية الأخلاق، وثانيها: الأخلاقيات في الأدب الإداري، أما الثالث: فهو في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

أما الفصل الثاني: فسيتم فيه تناول مصادر الأخلاقيات في منظمة الأعمال من خلال مبحثين؛ أولهما يتناول: المصدر الديني والاجتماعي للقيم الأخلاقية، والآخر: التشريعات الوضعية والمُدوَّنة الأخلاقية.

والفصل الثالث جاء في ثلاثة مباحث؛ تم من خلالها تقسيم مرتكزات السلوك الأخلاقي إلى ثلاث صفات رئيسة هي: الصفات الأخلاقية الوجدانية، والصفات القولية، والصفات العملية.

أما الفصل الرابع والأخير؛ فسيكون التركيز على أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف المنظمة ونشاطاتها؛ وذلك من خلال مبحثين؛ الأول: أخلاقيات الإدارة في إطار الوظائف الإدارية، والثاني: أخلاقيات الإدارة في إطار النشاطات الوظيفية للمنظمة.

والله من وراء القصد، وهو الهادي إلى سواء السبيل.

المؤلف

د. خالد بن عبدالرحمن الجريسي

الفصل الأول

أخلاقيات الإدارة: مفاهيم نظرية

إن أي تصرف إداري تتخذه المنظمة، يؤثر حتمًا على مصلحة الأطراف جميعها ذات الصلة بها؛ من موظفين، ومورِّدين، وعملاء، ومالكين، وجمهور بصفة عامة. وإذا كان هذا التصرف الإداري يدعم - بشكل خاص - مصالح بعض الجماعات ذات الصلة المباشرة، إلا أنه قد يضر - بشكل غير مباشر - بمصالح آخرين، وإذا كان من المتحتم على المديرين الموازنة بين التكلفة والعائد لقرارهم الإداري المتخذ في ضوء النظرة التقليدية لإدارة الأعمال، وتحديد تصرفاتهم الإدارية في ضوء تحقيق مزايا اقتصادية مُجْدِية، فإن عليهم أن يَعُوا بالمقابل أن ثَمَّة تداعيات أخلاقية مترتبة على ذلك القرار، قد تفوق في أهميتها أحيانًا المزايا الاقتصادية للقرار، بل إن مستقبل المنظمة قد يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي تجاه البيئة المباشرة التي تعمل فيها تلك المنظمة.

وحتى يكون الفرد المعنيُّ قادرًا على التعامل مع الأحداث، كان لا بد له من اعتماد مجموعة من المعايير المساعدة لمواجهة المشاكل والقضايا التي تضعه في موقف أخلاقي تجاه أقرانه ورؤسائه ومرؤوسيه وعملاء منظمته ومجتمعه؛ ومع كون عموم معايير الخير والشر مقررة وواضحة، إلا أن التنافس الاقتصادي يوجب ضرورة إعلان المنظمات لأساسيات السلوك الأخلاقي المعتمد لديها.

وفي هذا الفصل سنركز على تحديد ماهية الأخلاق، ثم دراسة الأخلاقيات في الأدب الإداري، وتحديد مفهوم أخلاقيات الإدارة، وسيكون تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبيان علاقتها بأخلاقيات الإدارة في خاتمة هذا الفصل.



المبحث الأول

ماهيــة الأخــلاق

إن التزام الأمم بالقيم الأخلاقية يعتبر ضرورة حيوية في استمرار حضارتها؛ كما أن التفاضل في ذلك يُعد من العوامل المميزة لها؛ وكلما كانت القيم الأخلاقية السامية شائعة بين أفراد أُمَّةٍ ما، كان ذلك عاملًا مساعدًا لهم على مزيد من التواصل فيما بينهم، والإسهام في قطع الطريق أمام توصُّل ضعاف النفوس إلى أهداف تؤدي إلى زوال بعض المفاهيم الاجتماعية المبنية على أسس أخلاقية سامية.

وقد اختلفت مذاهب الفلسفة واتجاهات الفكر في تحديد مفهوم كلمة الأخلاق، وقد يكون من المتعذِّر إيجاد تعريف دقيق لمتطلبات الأداء الأخلاقي في المنظمات؛ بحيث يُتاح تعميم تطبيقه في مختلف الإدارات في العالم؛ باعتبار أن الأخلاقيات تعكس نظرة المجتمع إلى السلوك الإنساني الذي يُحْكَمُ على جودته أو رداءته من خلال المعايير أو المبادئ الخاصة بذلك المجتمع.

وقد يكون من غير المناسب هنا الاستطراد بذكر جميع التعريفات الواردة لمصطلح «الأخلاق»، لذا سأقتصر على بعض المعاني والمفاهيم المهمة، التي تكون مستندًا علميًّا لنا في الوقوف على معنى «الأخلاق»؛ وذلك من أجل تدعيم بعض المفاهيم، ومناقشة بعضها الآخر، أو اتخاذها وسيلة إيضاحٍ نلقي بها الضوء على معالجتنا لبعض الموضوعات في ثنايا

الكتاب؛ لهذا اقتضى الأمر أن نبحث عن ماهية الأخلاق في ثلاث حيثيات: في اللغة، وفي الفلسفة وعلم النفس، وكذلك في الإسلام.

أولًا: الأخلاق في اللغة:

أورد صاحب "القاموس المحيط" كلمة الخُلْق أو الخُلُق، بمعنى السجية والطبع والمروءة والدِّين[١].

وقال ابن منظور في "لسان العرب"[٢]: الخُلُق: الخليقة، أعني: الطبيعة، والجمع: أخلاق. وقال أيضًا: والخُلُق - بضم اللام وسكونها - وهو: الدِّين والطبع والسجية، وحقيقته: أنه لِصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخَلْق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولها أوصاف حسنة وقبيحة.

وبعبارة أخرى: فإن الخُلُق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة أو يسر من غير حاجة إلى فكر أو رويَّة[٣].

أما قاموس "لونغمان"، فيرى أن الأخلاقيات تعني:

١- "دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.

٢- مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم.

(١) الفيروزآبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب؛ القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ج٣، ص: ٢٢٩.

(٢) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ١٩٦٥م، ج١، ص: ٨٦.

(٣) الغزالي، أبو حامد محمد؛ إحياء علوم الدين، مكتبة محمد علي صبيح، القاهرة، ١٣٧٥هـ، ج٣، ص: ٤٦.

٣- مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة.
٤- استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها "[١].

فالأخلاق تعني - ضمنًا -: "قوة راسخة في الإرادة، تنزع إلى اختيار ما هو خير، أو اختيار ما هو شر"[٢]؛ فهي تنطوي إذًا على تغليب ميل من الميول على الفرد أو المنظمة وبشكل مستمر؛ فالشخص الكريم - مثلًا - يغلب عليه الميل للعطاء، ويتوافر لديه هذا الميل كلما وجدت الظروف الداعية إليه، إلا في أحوال نادرة. "والخَلْق والخُلُق - في الأصل - واحد كالشَّرْب والشُّرْب، ولكن خُصَّ الخَلْق بالهيئات والأشكال والصور المدركة بالبصر، وخُصَّ الخُلُق بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة"[٣].

من خلال هذا العرض اللغوي لمفهوم الأخلاق يمكن استخلاص ثلاثة مفاهيم بارزة هي:

١- أن الخُلُق يدل على الصفات الطبيعية في خِلْقة الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة.
٢- أن الأخلاق ينضوي فيها أيضًا الصفات المُكْتَسَبَةِ، التي صارت كأنها خُلِقَتْ مع طبيعة الفرد، وانعكاس تلك الصفات على سلوكه، وعاداته، واتجاهاته؛ كالاستقامة في السلوك، أو الانحراف عن الصواب.
٣- أن للأخلاق جانبين: الأول نفسي داخلي باطن، والآخر سلوكي

(١) ياغي، محمد عبدالفتاح؛ الأخلاقيات في الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١م، ص: ٢٥.
(٢) عبد الحميد، رشيد ومحمود الحياري؛ أخلاقيات المهنة، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٥م، ص: ٦٧.
(٣) القعيد، إبراهيم، وكمال عبدالعال؛ الإدارة بالأخلاق، دار المعرفة، الرياض، ٢٠٠٤م، ص: ٤١.

ظاهر، وهو انعكاس للباطن على هيئة سلوكيات ومعاملات؛ وهذان الجانبان هما وجهان لعملة واحدة.

ثانيًا: الأخلاق في الفكر الفلسفي وعلم النفس:

أما الأخلاق من ناحية الفلسفة: فقد اختلف مفهومها باختلاف العصور التاريخية، علمًا بأن أول من عرَّف الأخلاق هو الفيلسوف أرسطو الذي ذكر أن الأخلاق هي الفضيلة، وأن هذه الفضيلة لها جانبان هما: الجانب العقلي، والجانب الخُلُقي، وأنه يمكن تحصيل الجانب العقلي منها بواسطة التعلم، أما الناحية الخُلُقية السلوكية فيتم التوصل إليها عن طريق التعوُّد، وأكد أن الفضيلة تعني الصفات المهمة في نظره وهي: الصدق، والأمانة، والعدالة، والإخلاص.

وثمة اتجاهات مختلفة في فلسفة الأخلاق، وفي هذا الصدد يلخص (بعض الباحثين) مفهوم الأخلاق من خلال الاتجاهات المختلفة التي يؤمن بها الفلاسفة؛ حيث قسم هذه الاتجاهات إلى أربعة يمكن توضيحها بما يأتي[1]:

١) الاتجاه الاجتماعي الوضعي:

أعطى أصحاب هذا الاتجاه معانيَ لكلمة «الأخلاق»، منها:

أ - كلمة «الأخلاق» تطلق على مجموعة من الأفكار، والأحكام، والعواطف، والعادات؛ التي تتصل بحقوق الناس، وواجبات بعضهم تجاه بعض، والتي تجد القبول والاعتراف من قِبَل أفراد في حضارة أو عصر معين.

---

(١) انظر: يالجن، مقداد؛ الاتجاه الأخلاقي في الإسلام، مكتبة الخانجي، مصر، ١٩٧٣م، ص: ٣٥-٤٢.

ب - تطلق كلمة «الأخلاق» أيضًا على تطبيقات علم الأخلاق، في مسارات تقدم الحياة الاجتماعية؛ توطيدًا لمبدأ العدالة والتعاون وتحقيق الأمن، اعتمادًا على أسس أخلاقية.

عليه؛ فإن الأخلاق - في نظر أصحاب هذا الاتجاه - عبارة عن علم وضعي واقعي، يَرْقُبُ سلوك الإنسان، ويحلِّله، بحسب معطيات محددة في الزمان والمكان؛ وليس علمًا معياريًّا مثاليًّا: يقرر السلوك الإنساني حسب ما ينبغي أن يكون عليه، تبعًا للمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع.

٢) الاتجاه المثالي:

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه - بخلاف الاتجاه السابق - أن الأخلاق هي السلوك الإنساني كما ينبغي أن يكون، وفقًا للمثل العليا التي توجب على العقل الإنساني أن يسايرها في سلوكه، لا لغايةٍ، بل لأنها واجب؛ ومن ثَمَّ فإن الأخلاق تصبح تبعًا لهذا الاتجاه علمًا معياريًّا، لا وضعيًّا.

ومن أهم خصائص الأخلاق في هذا الاتجاه: أنها عامَّة وليست جزئية، ضرورية وليست عَرَضية، واضحة بذاتها، لا تتطلب برهانًا ولا تحتمل شكًّا ولا جدلًا، ولا تحمل في طياتها تناقضًا. ويُعَدّ (كانط) من أنصار هذا الاتجاه، حيث يتفق في اتجاهه مع عموم الاتجاه العقلي لدى فلاسفة اليونان، الذي يتصدره (سقراط)، و(أفلاطون)، و(أرسطو)؛ وهؤلاء يَرَوْنَ الأخلاق نظامًا للسلوك الإنساني، يقوم على أساس الفعل، وتكون له غاية معقولة، بدلًا من ذلك النظام الذي يقوم على أساس العادة والعرف؛ إلا أن ثمة خلافًا بين (كانط) وفلاسفة اليونان يكمن في أن (كانط) لا يرى ضرورةً لوجود هدف محدد أو غاية للأخلاق، بينما يرى أولئك ضرورة أن يكون للأخلاق غاية هي الخير، أو السعادة والكمال الإنساني.

٣) الاتجاه النَّفْعي:

ويتمثل هذا الاتجاه في ثلاثة مذاهب هي:

أ - **مذهب المنفعة الشخصية**؛ وله صورتان:

١- صورة دعا إليها (أرسطو)، سماها **اللذة الفردية**، حين فسر السعادة عند (سقراط) باللذة، ودعا إلى تحصيل اللذات الحسية الفردية العاجلة، وقال: إن على المرء عدم تأخيرها؛ لأن ذلك يبعث في النفس الشقاء والبؤس والحرمان. واعتبر أن السلوك الفردي الذي يحقق هذه السعادة القائمة على تلك اللذات - مهما كانت - هو سلوك أخلاقي، والمبادئ السلوكية التي تحققها هي مبادئ أخلاقية.

٢- أما الصورة الأخرى لهذا المذهب فتتمثل في **المنفعة الفردية**، التي دعا إليها (هوبز)، مقرِّرًا أن الطبيعة الإنسانية طبيعة أنانية، تعمل لمصلحة الذات فقط، وأن الإنسان إنما أَوْجَدَ المبادئ الأخلاقية ليتخذها وسيلة لتحقيق المنفعة وحسب.

ب - **مذهب المنفعة العامة**: ومن أشهر دعاته: (جرمي بينثام)، و(جون ستيوارت ميل)، اللذان يقرّان بأن المنفعة هي الغاية للأفعال الإنسانية، والمعيار للأخلاق، وأن أخلاقية الفعل إنما تقاس بنتائجها لا ببواعثها، وأن الجزاء هو العامل الوحيد الدافع لفعل الخير وتجنب الشر، وأن على الإنسان أن ينشد منفعة البشر عامة.

جـ - **مذهب المنفعة العملية (المذهب البرجماتي)**: ويتفق أنصار هذا المذهب مع دعاة النفعية في إرجاعهم الأخلاق إلى نتائج الأعمال دون بواعثها؛ حيث ينصبّ اهتمامه على تحقق النجاح العملي للسلوك، وما يكون لذلك من قيمة معنوية، بخلاف دعاة

النفعية التجريبية الذين يجعلون نتائج الأعمال ذات منحى تجاري وصناعي، ويَرُدُّونَ الأخلاق إلى مدى تحقيقها لمصالح ذاتية أو شخصية أكثر من كونها تؤدي خدمة اجتماعية أو إنسانية.

٤) اتجاه الطبيعة البشرية:

ومن أشهر رواده: (هاتشبون)، و(آدم سميث)، و(جان جاك روسو). ويَعُدّ هذا الاتجاهُ الأخلاقَ من السجايا الإنسانية؛ حيث يرى أن الأخلاق عبارة عن مبادئ للسلوك الإنساني، تنبع من طبيعة الإنسان، وأن المبادئ الأخلاقية إنما تُستخلَص عن طريق السجايا الإنسانية؛ ففي قرارة النفس - مثلًا - مبدأٌ فطري داعٍ إلى العدل وتحقيق الفضيلة؛ فنحن نقيس عليه أفعالنا، وأفعال سوانا من الناس، ونحكم عليها بالخير أو السوء، وهذا المبدأ يسمى «الضمير»؛ فالطبيعة الإنسانية طبيعة طيبة، لكن المدنية هي التي تعمل على إفسادها؛ ومن ثَمَّ فإن الفساد الخُلُقي إنما هو من نتاج المدنية، لكن الأخلاق الإنسانية ناتجة أساسًا من طبيعة الإنسان الطيبة.

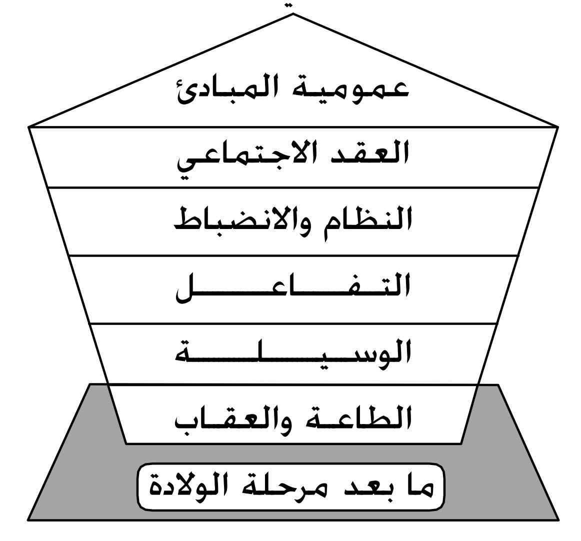
وقد أشارت إحدى الدراسات[١]: إلى أن المعايير الأخلاقية والقواعد المعنوية تنشأ عند الإنسان منذ الطفولة، وتتطور لديه عبر ست مراحل كما في الشكل (١)؛ حيث تبدأ أولًا من ميل الفرد إلى الطاعة وخوفه من العقوبة وصولًا إلى بناء المبادئ العامة لديه، ولو أن الافتراض النظري لا يلزم منه بالضرورة مرور الفرد عمليًا بجميع تلك المراحل؛ فقد يبقى المجرم مثلًا في المستوى الأول دون أن ينتقل أخلاقيًّا إلى مستوى ثانٍ.

---

(١) انظر: جواد، شوقي ناجي؛ إدارة الأعمال: منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م، ص: ١٣٠- ١٣٢.

شكل رقم (١)

مستويات التطور الأخلاقي عند الفرد لدى (هيوتون)



المستوى الأول: **الطاعة والعقاب**: الإنسان عمومًا - وبخاصَّة في مرحلة الطفولة - لا يمتلك الوعي الكافي واليقظة الكاملة تجاه الأشياء، وقد يقوم بالعمل الصحيح لمجرد الخوف من العقوبة، أو الاندفاع للحصول على مردود ما؛ هذا الإنسان لا يعي حاجة الآخرين إلا بحدود ما يظهر من نتائج سريعة بعد تصرف ما. إن بقاء الفرد العامل في المنظمة عند المستوى الأول يعني أنه لا يزال يعتقد بأن امتناعه عن الإخلال بالعلاقة مع صاحب العمل يأتي نتيجة خوفه من الطرد، أو من دخول السجن؛ لذا فإن على المدير في مثل هذه الحالة عدم ترويج معاملة انتماء مثل هذا الفرد إلى المنظمة.

المستوى الثاني: **الوسيلة**: ويأتي تحقق هذا المستوى مع نمو الإنسان، وتفتُّح عقله ووعيه بحاجات الآخرين، وأسباب اندفاعهم لإشباع ما يرغبون منها تحديدًا، وتأجيل البعض الآخر؛ فالفرد العامل - وفق هذا المستوى - قد يكون راغبًا مثلًا في التمتع بتعويض نقدي عن أيام الإجازة بدلًا من

الابتعاد عن العمل. وبكل تأكيد فإن الاعتدال بالسلوك إلى تحقيق المنافع التي يرتئيها الفرد هو الشيء الصحيح.

المستوى الثالث: التفاعلي: يتمكن الفرد في هذا المستوى من تقدير صحة سلوكه وسلامته، من خلال ما يعكسه هذا السلوك من قبول أو رضا لدى الأهل والأصدقاء؛ فالسلوك الصحيح في هذا المستوى يتمثل في كون صاحبه عادلًا وذا رغبات معتدلة، ويسعى الفرد العامل في هذا المستوى أن يكون مواليًا للآخرين وصديقًا لهم، وأن يبتعد عن المشاكل والصراعات، ويعمل على تسوية أي خلاف.

المستوى الرابع: النظام والانضباط: عندما يرتقي الفرد إلى هذا المستوى فإن سلوكه الأخلاقي لا يتقرر من خلال أصدقائه وعائلته وزملائه في العمل، بل يفترض به أن ينظر نظرة قيمية. والسلوك الصحيح في هذه الحال هو: قيام هذا الفرد بالواجبات والأعمال، واحترام السلطة، والعمل على تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية. ويرى هذا الفردُ الآخرين كأفراد وكأجزاء من نظام اجتماعي كبير متكامل يمنحهم الحقوق، ويفرض عليهم الواجبات والالتزام؛ عليه فإن مثل هذا الفرد يكون قادرًا على محاجَّة الآخرين ومناقشة آرائهم وتوجيهاتهم، في حال مخالفة سلوكهم للقواعد العامة.

المستوى الخامس: العقد الاجتماعي: إذا ارتقى الفرد إلى هذا المستوى، فإنه يصبح متيقظًا للأفكار والآراء الشخصية المتعارضة، التي يحملها أفراد آخرون، وهي تمثل حالة تتجاوز الحالة القانونية؛ فإن الفرد - في هذا المستوى - مع إيمانه بالقواعد والقوانين السائدة والواجبة الاتباع، فإنه يؤمن - كذلك - بإمكانية التغيير وإعادة النظر في تلك القواعد والقوانين نفسها؛ من أجل تطويرها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وهذا الفرد يؤمن

أيضًا بأن الخير يجب أن يعمَّ الجميع.

المستوى السادس: عمومية المبادئ: وبعد تجاوز الفرد المستويات السابقة، فإنه يصل أخيرًا - جَرَّاء تقدمه في العمر، وارتقائه الفكري - إلى مستوى عمومية المبادئ؛ حيث يقرر سلوكه - في هذا المستوى - على ضوء نوازع الضمير، وانطلاقًا من المبادئ الأخلاقية، والمصالح العامة، وحقوق الإنسان، والاعتزاز بالنفس والكرامة، وفي حال تقاطع القوانين والأنظمة مع هذه المبادئ الأخلاقية فإن الفرد - في هذا المستوى - يركن إلى المبادئ.

يُلْحَظ من العرض الآنف الذكر: مقدار التعقيد والصعوبة في تحديد المستوى الأخلاقي للفرد، وقد يكون الأمر أكثر صعوبة عندما تحدَّد الأخلاقيات التي تحرك سلوك المدير وقراره، في حين نرى أن الإسلام قد جاء بالبيان المباشر بدلًا من هذا التعقيد الفلسفي؛ حيث جعل العلاقة تناسبية طردية بين الالتزام بالأخلاق ومدى التمسك بتعاليم الدين.

ثالثًا: الأخلاق في الإسلام:

أما مفهوم «الأخلاق» في الإسلام: فقد جاء تجسيدًا لجوهر الإسلام وروحه؛ فالأخلاق مرجعها إلى الدين، وعن طريق المبادئ والقيم الدينية تُغْرَسُ الأخلاقُ والفضيلة؛ فالقرآن الكريم والسنَّة النبويَّة - متمثلة في أقوال الرسول عليه الصلاة والسلام وأفعاله - يؤكدان العلاقة الوثيقة بين الدين ومكارم الأخلاق؛ وذلك من خلال الآيات القرآنية الكريمة التي تضمنت بيانًا لمكارم الأخلاق[١]. وقد جعل الإسلام الأخلاق نظامًا من السلوك العام من

(١) انظر: البرعي، محمد عبدالله، وعدنان عابدين؛ الإدارة في التراث الإسلامي، دار الأصفهاني، جدة، ١٩٨٧م، ص: ١٨٠- ١٨٣.

أجل حياة خيرة، وليس النظام الأخلاقي جزءًا من نظام الإسلام العام فحسب، بل إن الأخلاق هي جوهر ما دعا إليه الإسلام وروحه الساري في جميع جوانبه؛ ومصداق ذلك قول الرسول ﷺ: «إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأُتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ»[(١)]؛ حيث قَصَر الرسول الكريم ﷺ أهداف رسالته في هذا الحديث على الأخلاق، وأنه جاء ليتم البناء الأخلاقي الذي بدأته الرسالات السابقة؛ فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه ﷺ قال: «مَثَلِي وَمَثَلُ الْأَنْبِيَاءِ كَمَثَلِ رَجُلٍ بَنَى دَارًا فَأَتَمَّهَا وَأَكْمَلَهَا إِلَّا مَوْضِعَ لَبِنَةٍ، فَجَعَلَ النَّاسُ يَدْخُلُونَهَا وَيَتَعَجَّبُونَ مِنْهَا وَيَقُولُونَ: لَوْلَا مَوْضِعُ اللَّبِنَةِ! قال رسول الله ﷺ: «فَأَنَا مَوْضِعُ اللَّبِنَةِ، جِئْتُ فَخَتَمْتُ الْأَنْبِيَاءَ»[(٢)]، وقال عبدالله بن الزبير في تفسير الآية: ﴿خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴿١٩٩﴾﴾ [الأعراف: ١٩٩] أمر الله نبيه أن يأخذ العفو من أخلاق الناس[(٣)]، وكانت السيدة عائشة أمُّ المؤمنين رضي الله عنها تدرك تمامًا هذا المعنى من الإسلام؛ ولهذا قالت عندما سُئِلَتْ عن أخلاق النبيِّ ﷺ: «فَإِنَّ خُلُقَ نَبِيِّ الله كَانَ الْقُرْآنَ»[(٤)].

---

(١) أخرجه أحمد، الإمام أحمد بن محمد بن حنبل؛ المسند، تحقيق شعيب الأرنؤوط وآخرين، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م، ج١٤، ص: ٥١٢-٥١٣، الحديث ٨٩٥٢، من حديث أبي هريرة، وفي بعض رواياته عند غير الإمام أحمد: «مكارم الأخلاق».

(٢) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، بيت الأفكار الدولية، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م، الحديث ٣٥٣٤؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري، صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م، الحديث ٢٢٨٦ .

(٣) أخرجه البخاري محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٤٦٤٤، وانظر الحديث ٤٦٤٣ .

(٤) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٧٤٦ .

وانظر إلى منزلة صاحب الخُلُق الحسن من رسول الله ﷺ حيث قال: «إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي مَجْلِسًا يَوْمَ الْقِيَامَةِ، أَحَاسِنَكُمْ أَخْلَاقًا»[(١)]؛ ويؤيد ذلك أيضًا قول الرسول ﷺ: «مَا شَيْءٌ أَثْقَلُ فِي مِيزَانِ الْمُؤْمِنِ مِنْ خُلُقٍ حَسَنٍ»[(٢)].

وكان من دعائه ﷺ: «اللَّهُمَّ أَنْتَ المَلِكُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ، أَنْتَ رَبِّي وَأَنَا عَبْدُكَ؛ ظَلَمْتُ نَفْسِي، وَاعْتَرَفْتُ بِذَنْبِي، فَاغْفِرْلِي ذُنُوبِي جَمِيْعًا، إِنَّهُ لَا يَغْفِرُ الذُّنُوبَ إِلَّا أَنْتَ، وَاهْدِنِي لِأَحْسَنِ الأَخْلَاقِ لَا يَهْدِي لِأَحْسَنِهَا إِلَّا أَنْتَ، وَاصْرِفْ عَنِّي سَيِّئَهَا لَا يَصْرِفُ عَنِّي سَيِّئَهَا إِلَّا أَنْتَ ...»[(٣)].

وقد تمثَّلَتْ في الرسول ﷺ - وهو قدوتنا - أسمى مكارم الأخلاق؛ قال تبارك وتعالى: ﴿لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة: ١٢٨]، كما قرن الرسول ﷺ بين مكارم الأخلاق وقِيَم الدين العليا فقال عليه الصلاة والسلام: «اتَّقِ اللهَ حَيْثُمَا كُنْتَ، وَأَتْبِعِ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ تَمْحُهَا، وَخَالِقِ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ»[(٤)]، فربط بين التقوى وبين حسن الخلق[(٥)].

ويتجلى المفهوم الأخلاقي للإسلام في أصدق صوره في قوله تبارك

---

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى؛ جامع الترمذي، بيت الأفكار الدولية، عمان، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، الحديث ٢٠١٨، من حديث جابر بن عبدالله رضي الله عنه.

(٢) المرجع السابق، الحديث ٢٠٠٢، من حديث أبي الدرداء رضي الله عنه.

(٣) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٧٧١، من حديث علي بن أبي طالب رضي الله عنه.

(٤) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ١٩٨٧، من حديث أبي ذر رضي الله عنه.

(٥) سيأتي لذلك مزيد تفصيل في الفصل الثالث إن شاء الله.

وتعالى: ﴿لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ وَٱلْمَلَٰٓئِكَةِ وَٱلْكِتَٰبِ وَٱلنَّبِيِّۦنَ وَءَاتَى ٱلْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِى ٱلرِّقَابِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَٰهَدُوا۟ۖ وَٱلصَّٰبِرِينَ فِى ٱلْبَأْسَآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَحِينَ ٱلْبَأْسِۗ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ﴾ [البقرة: ١٧٧]، وكذلك في قوله تعالى: ﴿لَّا خَيْرَ فِى كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَىٰهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَٰحٍۭ بَيْنَ ٱلنَّاسِۚ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ ٱبْتِغَآءَ مَرْضَاتِ ٱللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ [النساء: ١١٤].

وهكذا نجد أن الإسلام قد ربط بين جوانب الحياة برباط أخلاقي لتحقيق غاية أخلاقية. وهنا دعوة لكل مسلم عرف المكانة العظمى للأخلاق وفَضْلها ومنزلتها عند الله عزَّ وجلَّ وعند رسولِه ﷺ، ثم غفل عنها: بأن يبادر إلى تجديد العهد، ومراجعة النفس، ويستحثَّ العزيمة في التحلِّي بمكارم الأخلاق، والسموِّ إلى معالي الأمور.



المبحث الثاني

الأخلاقيات في الأدب الإداري

لقد تناول كُتَّاب الإدارة علاقة الأخلاق بالإدارة من زوايا متعددة؛ فمن علماء الغرب - مثلًا - من اعتمد على نظرية العدالة في القانون؛ لتحديد المصلحة العامة، ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرارات(١)، في حين اعتبرها البعض جزءًا من مفهوم المسؤولية، فذهبوا إلى تقرير أن الإدارة الجيدة تبدأ عندما يتحمل المديرون التنفيذيون مسؤولية نتائج أعمالهم، بينما تبدأ الإدارة الرديئة عندما يبتعد المديرون عن تحمل مسؤولياتهم، وحين يتولد لديهم الشعور بامتلاك فرصة كبيرة للإفلات من العقاب إذا قاموا بعمل غير أخلاقي.

كما تناولها آخرون من ناحية مفاهيم القيم، ومدى تأثيرها في سلوك الموظفين، باعتبار أن نظام القيم السائد في أي مجتمع يعكس السلوك المتوقع لموظفيه.

وقبل أن نسترسل في توضيح مفهوم الأخلاقيات في الأدب الإداري من خلال استعراض النظريات والتعريفات، يتحتم ابتداءً أن نوضح معنى الإدارة، فقد تنوعت الأفكار، وتعددت الآراء والتوجهات التي تناولت تعريف الإدارة وتحديد مفهومها، وقد تضمنت المؤلفات في علم الإدارة كمًّا كبيرًا من تلك التعريفات، وجاءت مفاهيم الباحثين للإدارة متباينة؛ تبعًا

---

(١) انظر: ساعاتي، أمين؛ الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، ١٩٨٤م، ص: ٣٧١.

لاختلاف نظرتهم لمكونات الوظيفة الإدارية، ووفقًا لمفهومهم الأساس للعملية الإدارية ذاتها.

ومن الممكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عدم اتفاق الباحثين بشأن تعريف محدد للإدارة في ثلاثة أسباب رئيسة:

١- أن الإدارة تعد علمًا حديثًا نسبيًّا، هذه الحداثة لم تُتِحْ مدةً زمنية كافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للتوافق على تعريف وحيد جامع شامل لها، مع الإشارة إلى أن الإدارة قد عُرِفت من حيث الممارسة منذ زمن بعيد.

٢- أن الإدارة تشمل مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخِدْمية، وهذا الشمول مع اختلاف طبيعة العمل في هذه المجالات ساعد على تأخر التوصل إلى تعريف دقيق وشامل لها، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها.

٣- أن الإدارة تصنَّف ضمن العلوم الإنسانية، ولا تدخل تحت مسمى العلوم الطبيعية، فهي تتعامل مع الإنسان بوصفه وحدة مستقلة، وتتعامل معه أيضًا بوصفه عضوًا في جماعة عملٍ يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس - في سبيل ذلك - الشخصية الإنسانية وسلوكياتها التي تتصف بالحركة المستمرة، وعدم الثبات؛ ما أدى إلى اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية وسلوكها ودافعيتها من مفكر لآخر.

وفيما يأتي مجموعة من التعريفات المستقاة من رواد في الفكر الإداري؛ وذلك للإحاطة بمفهوم الإدارة:

يقول فريدريك تايلر (F. Taylor) في كتابه: إدارة الورشة (Shop Management) الصادر في عام ١٩٠٣م: إن "فن الإدارة هو المعرفة

الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التحقق من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها "[١].

وقد عرض هنري فايول (H. Fayol) الإدارة من خلال تحديد عمل المدير بقوله: "إن معنى مدير: هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر أوامر، وتنسق، وتراقب"[٢].

وينظر كلٌّ من كونتز وأودونيل (Koontz and O'Donnel) للإدارة على أنها: "سلسلة من النشاطات المتتابعة والمتكاملة، تبدأ بتحديد الأهداف، ثم رسم طريقةٍ للتوصل إليها؛ من خلال إعداد نشاطات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وهو ما يطلق عليه: العملية الإدارية، (The Management Process)[٣].

أما علي عبدالوهاب فيعرفها بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة، تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالًا أمثل؛ عن طريق التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، للوصول إلى هدف محدد"[٤].

ويعرفها عبدالكريم درويش، وليلى تكلا؛ بأنها" توفير نوع معين من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة، من أجل تحقيق هدف معين"[٥].

---

(١) المغربي، كامل محمد؛ الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي، الرياض، ٢٠٠٠م، ص: ١٨.

(٢) Fayol, H., General and Industrial Management N. Y. Pittman Pub, 1949, P. 6

(٣) عسكر، سمير أحمد؛ أصول الإدارة، دار القلم العربي، دبي، ٢٠٠٠م، ص: ٢٣.

(٤) عبدالوهاب، علي؛ مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٢م، ص: ١٣.

(٥) درويش، عبدالكريم، وليلى تكلا؛ أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٧م، ص: ٤٩.

في ضوء ما تقدم، ومن خلال الاطلاع على بعض تعريفات المفكرين ورواد الفكر الإداري القديم والحديث، نلحظ أن الإدارة - بمفهومها الحديث - لا بد من النظر إليها بصورة متكاملة وشاملة؛ لتضم في عناصرها مختلف المداخل الفكرية، وأن مفهومها يتركز على عمل ذهني يسعى إلى الاستخدام الأمثل لجميع الطاقات، والإمكانات المتاحة في المنظمة، بأعلى كفاءة ممكنة، وأقل تكلفة؛ لذا فإن تعريف الإدارة - من وجهة نظر الكاتب - ينبغي أن يستند إلى مجمل التعريفات السابقة في القيام بعناصر العملية الإدارية لإنجاز الأهداف المحددة؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

والإدارة - في ضوء ما ذكر آنفًا - تتكون من ثلاثة عناصر هي:

١- هدف محدد تسعى إلى تحقيقه.
٢- إجراءات تُستخدم لتحقيق الهدف.
٣- جهود بشرية وسلوكيات لتحقيق الهدف.

هذه العناصر الثلاثة تنسجم مع رؤية أخلاقية في الإدارة؛ حيث يرى البعض أن الأخلاقيات في الإدارة هي: "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المِهْني التمسك بها، والعمل بمقتضاها؛ ليكون ناجحًا في تعامله مع الناس، ناجحًا في مهنته، ما دام قادرًا على اكتساب ثقة المتعاملين معه، من زملاء، ورؤساء، ومرؤوسين"(١).

ومنهم من يرى أن أخلاقيات الإدارة نمط من السلوك الوظيفي الذي تتطلبه - بل تفرضه - طبيعة النشاطات؛ إذ أنها تتناول "ضرورة وجود نظام

(١) المصري، محمد عبدالغني؛ أخلاقيات المهنة، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ١٩٨٦م، ص:١٦-١٧.

أخلاقي لتوجيه السلوك بحيث تكون المصلحة العامة هي الأساس لأداء المهنة"[١].

ويرى بعض كُتَّاب الإدارة أن الأخلاقيات في الإدارة هي: "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري، وتتعلق بما هو صحيح منها أو خاطئ؛ فهي إذن تضع معايير لما هو جيد أو رديء من أنماط السلوك الإداري، أو اتخاذ القرار، كما تمثل خطوطًا توجيهية عامة للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها لتزداد بالتناسب مع آثار القرار ونتائجه، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيرًا في الآخرين، ازدادت أهمية أخلاقيات المدير؛ عليه فإن أخلاقيات الإدارة عبارة عن دراسة منهجية للخيار الأخلاقي، يتم من خلالها اختيار ما هو جيد. وهذا المعنى يعطي لأخلاقيات الإدارة بعدًا علميًّا، بعيدًا عن المثالية، أو المرونة الزائدة، المؤدية إلى استبعاد تلك الأخلاقيات فيما بعد، بل إن تحديدًا منهجيًا للاختيار الأخلاقي المناسب للقرار يسمح بإدراج هذه الأخلاقيات ضمن علم الإدارة، حتى لا تعتبر الأخلاقيات نقطة ضعف بذاتها، في الدراسة المنهجية للإدارة، وقراراتها، وعملياتها المختلفة. وفي هذا الاتجاه يرى البعض أن الأخلاق في الإدارة عبارة عن العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف؛ ما يضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعدًا موضوعيًّا. وتظهر أهمية هذا البعد من خلال إضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات، التي هي في أشد الحاجة إليه للحد من نوعين من الاعتراضات:

(١) الخليوي، محمد بن علي؛ البعد الحِرفي في الخطاب الإداري؛ مهنية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٦، عدد ٢، معهد الإدارة العامة، الرياض، أغسطس ١٩٩٦م، ص: ١٩٣.

الأول: يتمثل في اعتراضات رجال الأعمال على كونها تحد من مسؤوليتهم الأولى في مراعاة الاعتبارات المادية.

الثاني: يتمثل في اعتراضات الكثير من الباحثين في كون الأخلاقيات لا تدخل ضمن مجال العلم؛ لأنها غير محددة، وصعبة القياس، أو هي غير قابلة للقياس أصلًا.

وهذا الاتجاه العقلاني للأخلاقيات - برغم أهميته - إلا أن المبالغة فيه قد تحوِّل الأخلاقيات إلى مجال آخر من مجالات الأعمال؛ بحيث يصبح القرار الأخلاقي شأنه شأن قرارات الأعمال الأخرى، يخضع لتحليل التكلفة/العائد، لكن يبقى أن اعتماده - في شتى الأحوال - يفسح بالمجال لتطوير رؤية متوازنة إيجابية مهمة للأخلاقيات، تأخذ في الحسبان كون الأخلاقيات علمًا وفنًّا؛ ويمكن انضباط ذلك من خلال تمييز نوعين من الأخلاقيات:

١- الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الداخلية لرجال الأعمال، وكيف يمكنهم أن يمارسوا حياتهم ويستمروا بوصفهم رجال أعمال.
٢- الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الخارجية لرجال الأعمال، أي: كيف يمكن لرجال الأعمال أن يتعايشوا مع البيئة المحيطة، أو المجتمع.

ويمكن ملاحظة حقيقة التداخل بين هذين المجالين في إدخال البعد الأخلاقي - بشِقَّيْه، الداخلي (جماعة الأعمال)، والخارجي (المجتمع) - في القرارات الإدارية الرشيدة؛ فالدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصل إلى القرار الرشيد؛ من حيث النتائج (العائد أكبر من التكلفة، مثلًا)، إلا أن مراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة يؤدي إلى القرار النموذجي من حيث النتائج والاعتبارات الأخلاقية اللا مادية؛ وبهذا يمكن تحقيق التفاعل بين

النوعين من الاعتبارات"[1]، ما يسهم - مراعاة ذلك البعد أيضًا - في تغيير نظرة المجتمع إيجابًا تجاه منظمات الأعمال باعتبارها كيانات اقتصادية وطنية يجب المحافظة عليها، كما يدعم ذلك التفاعلُ قيمة الولاء والانتماء لهذه المنظمات من قِبَل أفراد المجتمع كردٍّ فعلٍ فطري ومبني على تبادل المنفعة؛ لأن هذه المنظمات تأخذ بعين الاعتبار - أساسًا - حاجات المجتمع وترعاها، وتوازن بين مصالح المنظمة المادية وواجبها الاجتماعي والأخلاقي.

ولا شك في أن النظريات الأخلاقية تشكل أساسًا لتفسير الجوانب الأخلاقية المختلفة وفهمها في التصرف الإنساني، ثم الإداري. وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى وجود ثلاث نظريات في أدب دراسة الأخلاق، هي[2]:

١- **النظرية النفعية**: وهي النظرية التي تقوم على مذهب المنفعة القائل بأن تحقيق أعظم المنافع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك؛ بمعنى أن لكل نشاط يقوم به الفرد منفعة وتكلفة، وإن النشاط الصحيح (الأخلاقي) هو الذي سيُنتِج منافع صافية أكبر؛ ومن ثم تكاليف صافية أقل؛ لذلك فإن شركات الأعمال يجب أن تكون أهدافها التنظيمية واسعة، لتشمل منافع الأطراف المتعددة، وتحقق الكفاءة بمدلولها المتسع، بمعنى: ربح أكبر، واستهلاك أقل للموارد، مع تلوث أقل للبيئة.

---

(١) نجم، نجم عبود؛ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية العربية، مصر، ٢٠٠٠م، ص: ٢٠-٢٢.

(٢) نجم، نجم عبود؛ أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م، ص: ٥٤-٥٧.

٢- **نظرية الحقوق والواجبات**: وتقوم هذه النظرية على أن للأفراد حقوقًا، تتمثل في:

أ - **حقوق أخلاقية**: وهي تلك الحقوق المكفولة لكل فرد، بوصفه كائنًا بشريًّا؛ كحق العيش، وحق الملكية.

ب - **حقوق قانونية**: وهي تلك الحقوق التي تمنح لكل فرد، القانون؛ كحق الفرد في الحصول على محامٍ يدافع عنه.

إلا أن النظرية تضيف شيئًا مهمًّا هو ضرورة تكامل هذه الحقوق مع الواجبات؛ فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية يتكامل مع ممارسة الآخرين لحرياتهم أيضًا.

٣- **نظرية العدالة**: وتُعَدُّ هذه النظرية امتدادًا لنظرية الحقوق والواجبات؛ حيث إن العلاقة بين الحق والواجب تثير مشكلة العدالة من ثلاث نواحٍ:

أ - أنه لا بد من توزيع المنافع والأعباء على الجميع، (عدالة توزيعية).

ب - أن تعايش الأفراد وتنافسهم لا بد أن يتم وَفْق قواعد وقوانين، وأن كل من يتجاوز هذه القواعد والقوانين يتعرض للعقوبة، (عدالة جزائية).

جـ - أن تجاوز القواعد والقوانين ينجم عنه أضرار تستوجب التعويض بما يتناسب مع حجمها، (عدالة تعويضية).

وتأسيسًا على ما ذكر آنفًا، فإن أخلاقيات الإدارة هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على الإداري التمسك بها، والعمل

بمقتضاها؛ ليحقق نجاحًا في تعامله مع الآخرين، وليكون متميزًا في أدائه المهني؛ حيث إنه بذلك يكون قادرًا على اكتساب ثقة عملائه، وزملائه، ورؤسائه، ومرؤوسيه، فهي إذن تمثل سلوك العاملين في إطار العمل الإداري؛ فالسلوك الإداري ما هو إلا مظهر من مظاهر السلوك الإنساني يتأثر بعوامل عديدة، كالبيئة التي يعيش فيها الإداري ومتغيراتها الفكرية، والسياسية، والاجتماعية، وكذلك القيم والمبادئ والمثل؛ ومن ثم فإن السلوك الإداري هو المدخل إلى الانضباط الأخلاقي، حميدًا كان هذا السلوك الإداري أو غير حميد.

وبالإجمال فإنه يمكن القول بأن أخلاقيات الإدارة هي: المبادئ، والقيم، والمعايير؛ التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية نصًّا وروحًا، والتي تُعَدُّ أساسًا لسلوك العاملين في الإدارة، والتي يجب عليهم الالتزام بها، وعدم الخروج عنها؛ لترقى عندها بالإنسان وتسهم في تقدمه، وتكون بمثابة اتجاهات مركزية تساعد في الحكم على الأشياء، وتقييم المواقف، والتحكُّم بالسلوك بوجه عام.



المبحث الثالث

المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

تستخدم معظم أدبيات الإدارة مفهومي المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال والإدارة كمترادفين؛ بسبب طبيعة العلاقة بينهما، ولكون المسؤولية الاجتماعية تحمل بُعدًا أخلاقياً ومسؤولية أخلاقية، تتمثل في النشاطات والسلوكيات المقبولة من المجتمع، على الرغم من أنها غير مُتضَمَّنة في إطار القانون؛ فتمثل المسؤولية الاجتماعية بذلك منظورًا عمليًّا ذا أبعاد متعددة، ومن ضمنها يأتي السلوك الأخلاقي؛ فتكون الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية قاعدة أساسية ومكونًا مهمًّا من مفردات استراتيجية الأعمال.

ولغرض تأصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد عُرِّفت المسؤولية بأنها: "المُوجِب والضرورة المعنوية والعقلية للتعويض عن خطأ، أو القيام بواجب أو مهمة، وتعني من الناحية القانونية فكرةً تُحمِّل المرء نتائج أعماله"[1]. كما عُرِّفت المسؤولية بأنها: "التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأقصى قدراته؛ وعلى ذلك فإن الالتزام هو صلاحية المسؤولية وجوهرها، التي بمقتضاها يُحاسَب الشخص على مدى نهوضه بالأعباء المُكلَّف بها"[2].

---

(١) العثيمين، فهد بن سعود؛ أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٩٣م، ص: ٤٦.

(٢) هاشم، زكي؛ أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٨٧م، ص: ٢٤٧.

وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مستويين للمسؤولية من الناحية الأخلاقية:

١- المسؤولية الشخصية: وتتصل بيقظة الضمير، والانتماء، والممارسة الأخلاقية للعمل برقابة ذاتية، وليس تحت ضغط أية عقوبة قد تفرض على الإداري؛ فيؤدي مهمات الوظيفة بدقة ونشاط وسرعة وأمانة وإخلاص؛ ما يؤدي إلى اكتساب ثقة الناس بمنظمته.

٢- المسؤولية الاجتماعية: وتتصل بمسؤولية منظمات الأعمال تجاه المجتمع المحيط بها.

ويبدو أن النزوع إلى الجانب الأخلاقي، والاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية، على الصعيد الفردي، أو الشخصي؛ قد سبقه كثيرًا جانبُ التفكير بتحمل المسؤولية الاجتماعية، بسبب استمرار إيمان الإدارة بالفكر التقليدي الذي ينادي بأن القيم الاقتصادية فقط هي المحدِّد الوحيد للأداء؛ حيث يسود الاعتقاد بأن الأعمال لا تؤدَّى بشكل أفضل، وبكفاءة أعلى، إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح، وأُعطيت الحرية في أداء وظائفها من أجل ذلك، مدعيةً أن شركات الأعمال، حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة، فإنها تحقق مصلحة المجتمع كله، فما هو جيد لشركة الأعمال هو جيد أيضًا للمجتمع، وفي هذا تحديد للمسؤولية الاجتماعية اعتمادًا على المدخل النفعي للأخلاق، في حين أن النظرة الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية تعتمد على مدخلي الحقوق المعنوية والعدالة للأخلاق، بمعنى: أن مسؤولية الإداري ورجل الأعمال لم تعد منحصرة في تحقيق أعظم ربح ممكن وحسب، بل إن مسؤوليته باتت تتسع لمواجهة متطلبات المجتمع كله؛ حيث تعد المنظمات نُظمًا مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعمل في نطاقها؛ عليه فإنه

يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية، من خلال ثلاثة مفاهيم، هي[١]:

١- المفهوم التقليدي للمسؤولية الاجتماعية: وقد برز هذا المفهوم في الثمانينات من القرن التاسع عشر، ويعبر عن بذل جهود الإدارة - ممثلة في المديرين - في خدمة مصالح المالكين للمنظمة؛ حيث يتعين على المديرين رسم الخطط اللازمة، التي تساعد في تعظيم الأرباح - لمصلحة المالكين - وتحقيق أعلى العوائد على المدى الطويل، بالإضافة إلى عدم المخاطرة بمصالح المنظمة، من خلال انغماسها في أعمال ذات طابع وأبعاد اجتماعية، إلا إذا كان الهدف من ذلك تلافي أمور قانونية.

٢- المفهوم المصلحي للمسؤولية الاجتماعية: وقد برز هذا المفهوم خلال الثلاثينات من القرن العشرين، نتيجة زيادة التدخل الحكومي، بحيث عكس ذلك المفهوم التزامَ المديرين تجاه جماعات معينة، تأثرت أو قد تتأثر بما تحقق من الأهداف التنظيمية. والجماعات المستفيدة من المنظمة أو المتأثرة بها تتمتع بقوة التأثير من خلال قراراتها وسلوكياتها؛ ومن هذه الجماعات: المالكون، والرواد أو العملاء، والمنافسون، والحكومة، والنقابات... فمثلًا إذا أرادت المنظمة إيقاف خط إنتاجي ما، أو تعليقه، فإنه يتعين عليها إعلامُ هذه الجماعات - جميعها أو بعضها - بهذا الإجراء، وخلال مدة زمنية محددة؛ وذلك لمصلحة تستوجب بقاء المنظمة واستمرارها.

٣- المفهوم الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية: وقد ظهر هذا المفهوم بعد عام (١٩٦٠م)؛ ليعبر عن أهمية التزام المديرين بما يأتي:

---

(١) جواد، شوقي ناجي؛ إدارة الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص: ١٣٦- ١٣٧.

أولًا: ضرورة تلافي المشكلات التي تواجه المنظَّمة؛ وذلك من خلال دراسة البيئة، واتخاذ الاحتياطات اللازمة تجاه التطورات المحتملة فيها.
ثانيًا: توليف الأهداف التنظيمية، بطريقة تحقق مصالح الجماعات المستفيدة من هذه المنظمة.
ثالثًا: اعتماد خطوات رصينة ثابتة، بشأن تطوير المصالح المتبادلة للمنظمة؛ باعتبار أن هذا المفهوم يتأثر بمدخلي العدالة والحقوق المعنوية؛ ومن ثَمَّ فإنه يُشترط ضخُّ معلوماتٍ بين المديرين والجماعات المستفيدة والمتعاملة مع المنظمة. ويكمن السبب في ضرورة ضمان استمرارية تبادل المعلومات في الالتزامات الواقعة على المنظمة، مثل شرعية الدَّوْر. ولتحافظ المنظمة على علاقاتها مع غيرها فإن عليها أن تحاول دومًا تحديد قياس الآثار التنظيمية وتقويمها وإبلاغها وتوجيهها، وبخاصة تلك الآثار التي يمكن للمنظمة أن تُحدِثها تجاه الجماعات المستفيدة، وذات المصالح المشتركة.

وفي سياق هذا الطرح يحاول البعض إخراج المسؤولية الاجتماعية عن مضمونها الأخلاقي؛ وذلك من خلال تقرير قناعة تفيد بأن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون ذات شقين:

١- **الشق الأول**، وهو البعد الرسمي المفروض بقوة القانون (المسؤولية القانونية): وهذا لا يمكن تجاهله بحال؛ لأن منظمة الأعمال ستعرِّض نفسها - حال مخالفته - لمساءلات قانونية، ذات تكلفة عالية؛ فتحاول المنظمة التمسك بها لتحقق مصلحتها التي تظهر في أسباب وجودها حسب المدخل التقليدي النفعي، المنحصر في تحقيق المنظمة لأعلى ربح ممكن.

٢- **الشق الثاني**، وهو البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية): ويتجسد في الالتزامات والمبادرات الطوعية، في الجانب الاجتماعي الذي يتجاوز جانب الالتزام بما يفرضه القانون؛ فهي مسؤولية ذات معايير داخلية تتعلق بالانتماء ويقظة الضمير.

عليه: فإنه يمكن لمنظمات أعمال أن تكون ذات التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية (ببعدها الرسمي القانوني)؛ لكنها قد تكون أقل التزامًا بالجوانب الأخلاقية وبالسلوكيات المقبولة في قراراتها؛ حتى إن الأمر قد يصل ببعض تلك المنظمات إلى تمويل هذه الالتزامات الاجتماعية الرسمية بما تحصل عليه من عوائد ناتجة عن سلوكيات غير أخلاقية، ومع ذلك فإن هذه المنظمة تبقى حاملة لشعار قيامها بالمسؤولية الاجتماعية! إن من يقنع بهذه الأطروحات يمكن وصفه بعدم وضوح الرؤية الأخلاقية لديه، والواقع أن المسؤولية الاجتماعية - بمفهومها الإيجابي - لا تخرج بحالٍ عن المسؤولية الأخلاقية؛ وذلك من خلال النقاط الآتية:

١- ضرورة التلاؤم بين أهداف المشروع وأهداف المجتمع.
٢- أهمية إسهام المشروع في إشباع رغبات أفراد المجتمع وحاجاتهم من السلع والخِدْمات.
٣- العمل على تطوير المجتمع ثقافيًّا واجتماعيًّا واقتصاديًّا.
٤- الحد من الاستغلال السيئ للموارد الطبيعية، وتجنُّب تلوث البيئة.
٥- الإسهام في رفع المستوى المعيشي.
٦- أن تعمل شركة الأعمال من أجل رفاهية المجتمع، وتطوره، واستخدام موارده الموضوعة تحت تصرف الشركات بطريقة لا تتعارض مع مصلحة المجتمع العامة.

مما ذكر آنفًا يمكن أن نستنتج أن نجاح المشروع يتوقف على قدرة الإدارة على التوفيق بين مصالح أصحاب الشركة، ومتطلبات المجتمع، والتي تكون متعارضة في أغلب الأحيان. وعليه فإن نجاح الإدارة يعتمد اعتمادًا كبيرًا على إمكان التوفيق بين تلك الرغبات والعمل المتوازي على تحقيقها، لا سيما إذا علمت الإدارة أن من مصلحة المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، آخذة في حسبانها أن ازدهار أعمالها مرهون أولًا وأخيرًا بوجود المجتمع "الصحي" الذي سيساعد على نمو الأعمال ورخائها. كما أن على المدير أن يؤمن بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وأن يكون راغبًا بصدق في تحملها بحيث تحتل حيزًا من اهتمامه ومن "ثقافة المنظمة"، وأن يضعها في حسبانه عند اتخاذه لقراراته. ولا شك في أن عمله هذا سوف يسهم - إيجابًا بشكل كبير - في تعميق القيم والمبادئ الأخلاقية وترسيخها؛ وهذا سيدفع بالشركة للنجاح والازدهار؛ وبناء على ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للشركة هي الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع قراراتها، فعندما تقوم الشركات بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية فإنه يتعين أن يكون ثمة تسليم باتخاذ ما هو في صالح المجتمع كله ورفاهية.

فالمسؤولية الاجتماعية للإدارة هي الحد الأخلاقي الأدنى المطلوب الالتزام به، ومن الواجب أن تصبح هذه المسؤولية مقررةً في أذهان رجال الأعمال - كتحقيق العائد الربحي تمامًا - فتكون أحدَ المقاصد الرئيسة التي تؤخذ في الحسبان عند تقييم الشركة.

إن هذه القناعة قد تخرج عن نطاق قناعات كثير من رجال الأعمال، كما هو الحال في شأن كثير من المفاهيم التي قد تبدو غريبة لأول وهلة؛

فلا زال ثمة من يزعم أنه ليس من عمل الشركة أن تسعى وراء أهداف اجتماعية؛ حيث يصر (ملتون فريد مان) الحائز على جائزة نوبل على أن الاعتبارات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية لا يجب أن تدخل في عملية صنع القرار. ولكن لا بد من القناعة بضرورة تحمل الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية، ثم ما تلبث أن تأخذ طريقها، ليس فقط إلى قبولها والاعتراف بها، بل إلى وضعها موضع التنفيذ، بحيث تصبح أولوية في استراتيجيات الأعمال للمنظمة، وتُعَدُّ بعدها استراتيجية استثمار حقيقي، بدليل أن كثيرًا من المستثمرين ينظرون إلى الشركات غير المسؤولة اجتماعيًا كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة.



الفصل الثاني

مصادر الأخلاقيات في منظمة الأعمال

تمثل الأخلاقُ - كما تناولها هذا الكتاب - مجموعةَ القيم والمعايير التي يعتمدها الفرد في تمييزه بين الصواب والخطأ؛ وإذا كانت الأخلاق في منظمات الأعمال تشير إلى النظام القيمي، والمعايير الأخلاقية التي يستند إليها المديرون في قراراتهم المختلفة، آخذين في حسبانهم مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق يفترض أن تتجسد لدى هؤلاء المديرين بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القيم الدينية والاجتماعية التي جرى العمل عليها من جانب، وكذلك بالالتزام بالقوانين والمدوَّنات الأخلاقية التي جرى عليها العمل من جانب آخر.

إن الغرض من ممارسة الأخلاق في مجال الأعمال ليس فقط لنتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقُّد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن للأفراد أن يستخدموها للتفكير والتصرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات.



المبحث الأول

المصدر الديني والاجتماعي للقيم الأخلاقية

اتخذ مفهوم القيم صورًا عديدة؛ وذلك بحسب الميادين التي تعرضت لتعريفه؛ ففي حين عرَّف الفلاسفة القدامى القيم بأنها معايير الخير والكمال، نرى علماء الاقتصاد يقصرون مفهومها على الفائدة العائدة من مشروع ما، واستخدم علماء النفس في التعبير عنها مفاهيم الاتجاهات والميول السلوكية، في حين نحا بها علماء الاجتماع منحى الأفكار والمعتقدات.

وقد جاء تعريف القيم على أنها: "تلك القواعد أو المعايير التي تُمكِّن الفرد من التمييز بين الصواب والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون"[(١)].

وقد توصل المشتركون في الحلقة التي عقدت في جامعة بتسبرج عام ١٩٧٨م إلى أربعة أنواع من القيم، هي[(٢)]:

١- **قيمة البقاء**: وهي قيمة عالمية مهمة وأساسية للفرد والمجتمع.

٢- **قيمة الشرف**: وهي تمثل الدرجة الأعلى من قيمة البقاء، وثمة تداخل بينها وبين قيمة البقاء، بل إنها تناقضها في بعض الأحيان.

٣- **قيمة المجتمع**: وتمثل الولاء لمجتمع ما، والانتماء إليه، والتفاعل مع

---

(١) عثمان، عبدالرحمن محمد؛ المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، عدد ٤٣، محرم ١٤٠٥هـ، ص: ٣٥ - بتصرف يسير.

(٢) المرجع السابق، ص: ٣٦.

أفراده والاهتمام بهم.

٤- **قيمة الحرية**: ولا تكون هذه القيمة ذات بال إلا إذا وجدت فئة من النخبة الاجتماعية تستغل فئة أخرى وتسخرها لأغراضها الشخصية.

وباعتبار أن الوظيفة مهنة يترتب عليها واجبات والتزامات، وهذه الوظيفة تحتاج إلى مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تسهل توظيف هذه المهنة لصالح الإنسان؛ فإن أخلاقيات هذه المهنة تفرض عليه تطبيق ما يؤمن به من قيم؛ وذلك من خلال القيام بسلوك معين في موقف معين، وهذا السلوك يعكس عادةً نظرة الناس إليه: هل هو سلوك محمود أو غير محمود؟ وهذه النظرة قد تختلف من مجتمع لآخر حسب المعايير التي يراها ذلك المجتمع؛ حيث إن البيئة الدينية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية كل ذلك يؤثر في تقييم هذا السلوك؛ ففي حين ينظر مجتمعٌ إلى سلوك ما أو تصرف على أنه أخلاقي، ينظر إليه مجتمعٌ آخر نظرة مختلفة؛ بيد أن ثَمَّة أنماطًا من السلوك تحمل قيمًا إيجابية مستقرة في عامة المجتمعات، وهي تعبر عن مسلَّمات مستحبة؛ كالجرأة، والشجاعة، والصدق، والأمانة، ونصرة الحق، فهذه قيم إنسانية فطرية ثابتة لا تتغير، وتتناقلها الأمم أجيالًا بعد أجيال دون عوائق.

عليه، فإنه يمكن القول: بأن القيم الأخلاقية هي "المفاهيم الفكرية والمعايير السلوكية المتعلقة بالجانب الروحي للمجتمع، وتحدد هذه المفاهيم المصطلحات المتنوعة المتعلقة بكلٍّ من الخير والشر، والقواعد التي يتعين مراعاتها في السلوك، سواء داخل الأسرة أو في المنظمة"[(١)].

وهذه القيم تؤخذ من مصدرين اثنين:

---

(١) الشيخلي، عبدالقادر؛ أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٩م، ص: ١٧.

المصدر الأول: المصدر الديني:

إن الشرائع السماوية جميعها ذكرت الأخلاق، ودعت إلى ضرورة التمسك بها؛ لذا فإن تلك الشرائع تعد هي المصدر المحدِّد لأصول الأخلاق، بحيث يستقي منها الإنسان المعيار الحاكم لتصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة. وإن ديننا الإسلامي يعد - بشريعته السمحة وما تحمله من سمو في المبادئ والقيم - مصدرًا أساسًا يستمد منه الإداري المسلم الأطر العامة التي توجِّه كل تصرفاته وسلوكياته.

والقرآن الكريم مصدر رباني يسمو عن نطاق إمكانات العقل البشري، يضم بين دفَّتيه جوهر القانون الأخلاقي منذ بداية الخليقة؛ حيث يقدم تصورًا كليًّا يتضمن الأصول الكفيلة بتحقيق الخير للإنسان على المدى البعيد، وهذا تشريع ربَّاني يختلف اختلافًا مطلقًا عن القانون الذي يضعه الإنسان لأخيه الإنسان؛ حيث إن الأخير قد يتضمن أمورًا إن صلحت لفرد، فربما لا تصلح لآخر، وإن صلحت لمدة من الزمن فهي ما تلبث أن تفقد حيويتها ومصداقيتها بعد حين من الزمن.

وقد شمل القرآن الكريم آياتٍ كثيرةً تحث على التزام الأخلاق الحسنة، فقدم بذلك للإنسانية جمعاء مختلف الأوجه السليمة في تعامل الناس فيما بينهم، ولم يَدَع في ذلك جانبًا من الجوانب المنظِّمة لشؤون الحياة إلا دلَّ عليه؛ وفيما يأتي بعض الأمثلة من الآيات الكريمة التي تعرَّضت لذكر الناحيتين الاجتماعية والإدارية، والتي دعت إلى التمسك بالأخلاق الحميدة:

يقول الله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْرًا كَمَا

حَمَلْتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ ۖ وَٱعْفُ عَنَّا وَٱغْفِرْ لَنَا وَٱرْحَمْنَآ ۚ أَنتَ مَوْلَىٰنَا فَٱنصُرْنَا عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَٰفِرِينَ﴾ [البَقَرَة: ٢٨٦]، تشير هذه الآية الكريمة بوضوح إلى أن للإنسان قدرات محددة، وأن عليه أن يستغلها كاملة، فيعمل وفق طاقته وقدراته، وألا يحاول أن يتعدى نطاق هذه الطاقة، فإن فُرِضَ أنه عمل أكثر من طاقته فهو عرضة عندها للوقوع في الأخطاء، أو قد يسبب ذلك له ذلك متاعب جسيمة تظهر آثارها في صحته.

ومن الآيات التي تدعو إلى الاستقامة وتأدية الأمانة، قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَخُونُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓا۟ أَمَٰنَٰتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [الأنفال: ٢٧]، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا﴾ [النِّسَاء: ٥٨].

ومن الآيات التي توجب طاعة أولي الأمر، قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ﴾ [النِّسَاء: ٥٩].

ومن الآيات التي تحث على الوفاء بالالتزامات، قوله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَوْفُوا۟ بِٱلْعُقُودِ ۚ﴾ [المَائدة: ١].

كما أمر سبحانه وتعالى في القرآن العظيم بضرورة إيجاد التوازن في الإنفاق، وقد نهى عن التقتير وكذلك الهدر؛ بقوله تعالى: ﴿وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ ٱلْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾ [الإسرَاء: ٢٩]، وقوله تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُوا۟ لَمْ يُسْرِفُوا۟ وَلَمْ يَقْتُرُوا۟ وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا﴾ [الفُرقان: ٦٧].

ومن الآيات التي توضح وجوب حسن المعاملة، قوله تعالى: ﴿خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ﴾ [الأعرَاف: ١٩٩].

يتضح من الآيات الكريمة المذكورة آنفًا أن القرآن الكريم يشكل مصدرًا

أساسًا ومهمًّا، يمكن للمنشآت الاقتصادية ومنظمات الأعمال في الدول العربية والإسلامية اعتماده مرجعًا أساسيًا لمنظومة القيم والمبادئ التي تتعامل بها، بسبب ما تضمنته تلك المبادئ من تنمية للأخلاقيات التي نرى أن من الضروري انتشارها وتوافرها في المجتمع عامة، وفي الإدارة خاصة؛ حيث إنها ترسم الطريق السويَّ والسلوك القويم أمام الإداري أيًّا كان موضعه في التنظيم.

أما السنَّة الشريفة: فإنها تزخر بأقوال الرسول ﷺ وأفعاله التي تمثل أروع نموذج عملي تطبيقي في سمو الأخلاق؛ فنحن نجد جملة كبيرة من الأحاديث التي تحث على الالتزام بمكارم الأخلاق والفضيلة، وترغِّب في ذلك؛ ففي مجال وجوب تحقيق العدل والمساواة مثلًا يرفض الرسول ﷺ الشفاعة في تطبيق حد من حدود الله، بل ويقول: «وَايْمُ اللهِ! لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا»[١].

أما في ضرورة تهيئة الجو النفسي المناسب للعمل، بتوافر جو الاحترام المتبادل، والتعاون البناء؛ فيقول المصطفى عليه الصلاة والسلام عند الخدَم والعبيد: «هُمْ إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ ... وَلَا تُكَلِّفُوهُم مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ»[٢].

وفي تحديد الاحتياجات والمواصفات في الموظف يقول الرسول ﷺ:

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٣٤٧٥، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٦٨٨؛ من حديث عائشة رضي الله عنها.

(٢) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٣٠، ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٦٦١؛ من حديث أبي ذر رضي الله عنه.

«أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ، وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللهِ عُمَرُ...»[١]؛ حيث يشير الحديث إلى ضرورة تحديد المدير لمواصفات واحتياجات كلِّ وظيفة، ثم اختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

لقد كان لنا في رسول الله أسوة حسنة، وللإداري المسلم في سنته الشريفة مصدر مهم في تعامله الوظيفي، سواء فيما يتعلق بأداء وظيفته، أو في تعامله مع الآخرين.

المصدر الثاني: البيئة الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتفاعل معها من أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة؛ فالمجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون محتوى قيميًّا وسلوكيًّا مختلفًا فيما بينهم، فبعض هؤلاء يحمل جوانب إيجابية تتجه للسلوكيات الأخلاقية، وبعضهم الآخر يحمل جوانب سلبية تتجه نحو سلوكيات غير أخلاقية؛ بمعنى أن البيئة تمثل الإطار الذي يعيش فيه الإنسان، والمصدر الذي يزود الفرد بقيم وأخلاقيات متعددة يجنح بعضها للخير وبعضها الآخر للشر؛ لذلك فإنه يمكن القول: بأن "للبيئة الاجتماعية والخصائص السلوكية دورًا كبيرًا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للأجهزة الإدارية؛ حيث إن ما يصدر عن هذه الأجهزة ما هو إلا إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي أتى منها الفرد"[٢]، وأن أي "نظام إداري يستمد قِيَمه السلوكية من القيم السائدة في

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٣٧٩٠؛ من حديث أنس رضي الله عنه.

(٢) عاشور، أحمد صقر؛ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٩م، ص: ٢٣٩.

مجتمعه"[١]، وأن نجاح هذا النظام يرتبط بالأهداف العامة لهذه القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير على هديها المجتمع.

ومن أهم المصادر الاجتماعية التي تؤثر على أخلاقيات الإدارة:

١- الأسرة والتربية البيئية:

تمثل الأسرة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد؛ لذلك فقد اهتمت الشرائع، وكذلك المجتمعات الحضارية ببناء الأسرة، وأكدت جميعها ضرورة تماسك الأسرة؛ باعتبار أن الفرد يبدأ منذ صغره باكتساب سلوكه الحسن أو السيِّئ من هذا المنبع الأول؛ فالأسرة التي تربي أبناءها على المبادئ والقيم الدينية، والاجتماعية، يظل أفرادها مستمسكين بهذه القيم في تعاملهم مع الآخرين، لا سيما داخل بيئة العمل، حيث يظهر الفرد فيها كسفير لأسرته، وهو يعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها؛ ومن ثَمَّ فإنه يمكن القول: بأن للأسرة أثرًا كبيرًا على أخلاقيات الإداري، وأنماط سلوكه، في أثناء تأديته لعمله. ويؤكد ذلك قول الرسول ﷺ: «كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ؛ فَالأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَمَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْهُمْ . . .»[٢]؛ عليه، فإن من المهم جدًّا عدمَ إغفال دور الأسرة، والتنشئة البيئية في غرس الأخلاقيات الصالحة عمومًا، وأخلاق العمل الإيجابية، وأنماط السلوك الإداري المطلوبة، خصوصًا؛ لما لذلك من تأثير في مستوى أداء الفرد في الإدارة ونجاحه في عمله.

---

(١) خاشقجي، هاني يوسف؛ التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٤٢٢هـ - ٢٠٠٢م، ص: ١٥٤.

(٢) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٨٩٣؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن حجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٨٢٩؛ من حديث ابن عمر رضي الله عنهما.

٢- الثقافة الاجتماعية:

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة، يقع في مقدَّمها مجموعة القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والفكرية، التي تسود المجتمع الذي ينتمي إليه.

وعندما تكون هذه القيم والعادات والتقاليد واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الذي نشأ عليه، فإنها ستؤثر - ولا شك - في سلوكياته في العمل، وتنتقل هذه القيم إلى المؤسسات الإدارية عن طريق العاملين فيها؛ فتظهر هذه المؤسسات بالصورة التي تجسد أخلاقيات العاملين فيها.

وبالطبع فإن المجتمعات تتباين في نوع ثقافتها الاجتماعية، وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى، مثل التسامح، والرغبة في التعاون، وحب العمل، والإخلاص فيه، والمثابرة، والدقة، واحترام المواعيد، والصدق إلى ما هنالك من قيم أخلاقية مطلوبة، ومرغوب فيها في سلوكيات الأفراد، لكنْ مهما اشتد هذا التباين فإن هذه القيم تبقى ثابتة غير قابلة للمساومة عليها.

ونحن هنا لا ندعو إلى حالة مثالية، بل نتوخى تحقق حالة مناسبة ومعقولة تتجسد فيها الوسطية، التي أرشد إليها الإسلام، وحقق من خلالها أسس الموضوعية في التعامل والعمل، وعدم التطرف، ونبذ الأنانية والمغالاة؛ فكلما كانت تلك القيم الاجتماعية مشروعة ومقبولة من قبل المجتمع، كان إسهامها أكبر في الحد من المخالفات الإدارية، وأدت إلى أحسن التصرفات الأخلاقية. ولسوء الحظ عادة ما تكون الأمور في مجتمعاتنا غير واضحة وضوحًا جيدًا لدى الأفراد، وبخاصة إذا ارتبطت بمصالحهم الضيقة؛ فكيف يمكن التعايش والتعامل في مجتمع تكثر فيه الوساطات والمحسوبية، وفي الوقت نفسه يتوجب فيه على الإداري اتخاذ قرارات عمله بشكل مناسب؟ هنا تظهر أهمية الثقافة الاجتماعية الصحيحة،

وضرورة العمل على تحسين بعض القيم والعادات الاجتماعية المشوهة، وغير المنضبطة؛ لأنها ستؤثر حتمًا في سلوك الفرد منذ بداية احتكاكه بالجماعة، وقد تشكل لديه قيمًا وتقاليد مقررة، يدافع عنها ويعمل بها.

٣- مؤسسات التعليم:

إن لنظام التعليم دورًا بارزًا في تكوين القيم الأخلاقية، وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وقد يمتلك هذا النظام فلسفة تعليمية واضحة، تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل، بدءًا من رياض الأطفال، وانتهاءً بالدراسات العليا. وتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة سلوكًا أخلاقيًّا نابعًا من قيمها ومبادئها؛ ما يسهم في تطوير السلوك الإيجابي، وتعزيز المسؤولية، والمساءلة، أو تحقُّق الصدق فيه، والعمل على إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، بعد أن يتم توجيههم، ورفع مستوى الوعي لديهم؛ وهذا يرفع من مستوى السلوكيات الأخلاقية لديهم، ويحد من السلوكيات غير الأخلاقية مستقبلًا، عند توجُّههم للحياة العملية.

وفي مجتمعاتنا - مجتمعات الدول النامية - وبسبب العديد من الإشكالات التي من أهمها - في رأيي - البعد عن الدين بمعانيه السامية، نجد أنماطًا من التعامل تؤدي إلى سلوكيات مرفوضة، ومع كون هذه السلوكيات مرفوضة إلا أنها حالة نعيشها واقعًا، فظاهرة الغش في الامتحانات - مثلًا - هي ظاهرة يرفضها النظام الأخلاقي، لكنها قد تسوَّغ بأساليب كثيرة، وإن من المتوقع لمن يسلك مثل هذه السلوكيات المنحرفة - خلال مرحلة الدراسة - أن يسلك سلوكًا مماثلًا عند ممارسته الوظيفية، وأنه لن يكون أمينًا على واجبات هذه الوظيفة؛ وعلى ذلك، فإنه يُفترض في النظام التعليمي أن يأخذ باعتباره تعزيز القيم الإيجابية التي تؤدي عند ممارستها إلى سلوكيات أخلاقية، وقد يكون من أهم هذه السلوكيات

المطلوب تعزيزها - ضمن إطار النظام التعليمي، وفي وجدان الطالب - المنافسة الشريفة، والثقة، والصدق، والمثابرة في العمل، وأدب الحوار، وقبول الرأي الآخر، واحترام القوانين ... فجميع هذه الأمور - وغيرها كثير - سلوكيات مطلوبة، يلزم التأكيد عليها، ووضعها ضمن استراتيجية متكاملة، يعمل النظام التعليمي على ترسيخها، ونشر ممارستها في مراحل بناء الفرد؛ لتكون واقية له عند توجُّهه للحياة العملية.

٤- الجماعة المرجعية:

تعد الجماعة المرجعية مصدرًا مهمًّا للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، ويختلف تأثير الجماعة المرجعية باختلاف أنواعها، فهناك المرجعية السياسية، والدينية، والأدبية، والقبلية، وغيرها من الأنواع التي سيظهر تأثيرها في شخصية الفرد، وقراراته، وسلوكه؛ إيجابًا أو سلبًا، داخل المنظمة التي يعمل فيها، أو في عموم المجتمع. وإن مقولة: "قُل لِي مَن تَعايش أَقُل لك من أنتَ"، يمكن أن تؤدي الغرض في شرح أثر الجماعة المرجعية على السلوك الأخلاقي لدى الفرد فسلوك الفرد ما هو إلا انعكاس ومرآة لقيم ومبادئ يتبناها من الأصدقاء، والعائلة، والقدوة السياسية، والأدبية؛ ومن ثَمَّ فإنه سينقل معه إلى الحياة العملية هذه القيم بمجمل آثارها؛ فإن كانت تلك المبادئ المتبناة ذات طابع إيجابي أخلاقي، فإن ذلك سيظهر إيجابًا في نجاح الأداء الوظيفي بأخلاقيات مقبولة، وفي المقابل فإن كانت تلك المبادئ بخلاف ذلك فإن تأثيرها السلبي سيظهر في خلوِّ الأداء الوظيفي من أخلاقيات إيجابية؛ ما ينعكس سلبًا على مستوى الحياة العملية.

❋❋❋❋❋

المبحث الثاني

التشريعات الوضعية والمُدوَّنة الأخلاقية

تُمارَس الإدارة - كما نعلم - في مجالين رئيسين:

١- الجهاز الحكومي الإداري والإنتاجي: وقد اصطُلِح على تسمية الإدارة التي تمارس في مجاله: الإدارة العامة.

٢- القطاع الخاص: ويطلق على الإدارة التي تمارس فيه تسمية: إدارة الأعمال.

ويختلف المجالان في نقاط عديدة، أهمها الهدف؛ ففي حين تهدف منظمات الإدارة العامة إلى تقديم خدمة تحظى برضا المواطنين، أو سلعة تتناسب مع إمكاناتهم الاقتصادية، نجد منظمات إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح.

فإذا سلمنا أن القوانين ما هي إلا عبارة عن نتائج تحدد وتضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال، فإن هذه القوانين تُوجِد أيضًا قواعد لسلوك المنظمات (العامة والخاصة)؛ تجبرها على السير في اتجاه الممارسات الأخلاقية الصحيحة؛ عليه فإن التشريعات الوضعية، والمُدوَّنة الأخلاقية الخاصة بالشركة؛ تمثلان مصدرًا مهمًّا من مصادر الأخلاق في العمل الإداري، لكنّ ثَمَّةَ اختلافًا في التطبيق بين مجالي الإدارة؛ وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية التي تحدد عمل الإداري وسلوكه، وتحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة والعمل على الارتقاء بمستوى العمل الوظيفي.

أولًا: التشريعات القانونية:

يقصد بالتشريعات دستور الدولة وجميع القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى، - على اختلاف أنواعها - التي تضبط أخلاقيات العمل؛ من حيث الانتظام في الدوام مثلًا، والتقيد بقواعد الجدارة والاستحقاق، واتباع جميع الإجراءات القانونية، والابتعاد عن المحسوبية بجميع أنواعها، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفشاء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة؛ فهي - باختصار - الابتعاد عن كل ما لا يتفق مع روح الأخلاق وشرف المهنة وكرامتها. فقد جاء - مثلًا - في المادة (١١) من نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية[١] ما يأتي:

يجب على الموظف خاصة:

أ - أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، سواء أكان ذلك في محل العمل أم خارجه.

ب - أن يراعي آداب المعاملة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

جـ - أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته، وأن يتقيد بالأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات.

كما جاء في المادة (١٢) من النظام نفسه:

يحظر على الموظف خاصة:

---

(١) نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، صدر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٩ وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ، ص: ٢٣.

أ - إساءة استعمال السلطة الوظيفية.

ب - استغلال النفوذ.

جـ - قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.

د - قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه.

كما تؤكد المادة (٩٦) الفقرة (ح) من نظام العمل والعمال في المملكة العربية السعودية، على ضرورة التزام العامل بحسن السلوك والأخلاق في أثناء العمل، وكذلك الفقرة (و) تنص على أن يحفظ العمال الأسرار الفنية والتجارية أو الصناعية للمواد التي ينتجونها، أو التي أسهموا في إنتاجها بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، وبصورة عامة جميع الأسرار المِهْنية المتعلقة بالعمل والتي ينتج من إفشائها الإضرار بمصلحة صاحب العمل.

وكما نلحظ: فإن جميع ما ذُكِرَ آنفًا - من حيث الجوهر - هو مجال أخلاقي يجب تطبيقه على الإداري سواء الحكومي أو الخاص، إلا أن منظمات إدارة الأعمال وبسبب الخصوصية التي تكتنف عملها، فإن كل منظمة منها تصدر ما يسمى مُدوَّنة أخلاق خاصة بها، تحمي بها نفسها من سوء التصرف من قبل العاملين فيها، كما تحمي نفسها أمام الجمهور؛ لأن المنظمة الخاصة التي لا تُسجَّل عليها أو على العاملين فيها أعمال ونشاطات غير مشروعة تتبوأ مكانة رفيعة، وتكسب سمعة جيدة ترتكز عليها في كسب تعاون الجمهور وتعاطفه معها؛ ومن ثَمَّ تحقيق هدفها الأساس الذي وجدت من أجله، وهو ارتفاع مؤشر البيع فيها أكثر من غيرها؛ ومن ثَمَّ تَحقُّق الربح المنشود.

ثانيًا: المُدوَّنة الأخلاقية:

مُدوَّنة الأخلاق هي عبارة عن "وثيقة تصدرها المنظمة الخاصَّة، تتضمَّن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة، توضح ما هو مرغوب فيه من ممارسات، وما هو غير مرغوب فيه، كما تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجهها مرارًا"(١).

جميعنا يعلم يقينًا أن الكذب والسرقة والغش خطأ، ونعرف أنه من الخطأ أن نتصرف بطريقة من شأنها تعريض حياة الآخرين للخطر، فتلك القيم تُغرس فينا منذ الصغر من خلال وسائل اجتماعية ودينية، وبالرغم من أن بعض المديرين يلتزمون بهذه المبادئ الأخلاقية في حياتهم الخاصة، إلا أن البعض يفشل في تطبيقها في حياتهم العملية والمهنية. ولذلك تحرص شركات الأعمال على إصدار مُدوَّنات أخلاق، نظرًا للفائدة الكبيرة التي تقدمها، من خلال ما يأتي:

١- تنمية الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية؛ لتحقيق اهتمام متوازن بين تلك الجوانب، والجوانب المادية (الربح كغاية بأية وسيلة). هذه الموازنة يمكن أن تسهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة والعاملين فيها؛ وكذلك العلاقة بين الشركة وعملائها من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة.

٢- كما تهدف المُدوَّنة الأخلاقية إلى إيجاد التجانس والوَحْدة والتوافق الأخلاقي؛ في العمل الإداري، في جميع المستويات التنظيمية؛ ومن ثَمَّ فإنها تجنِّب جميع الإدارات والعاملين فيها سوءَ التصرف الأخلاقي، كما ترفع من قدراتهم على مواجهة المآزق الأخلاقية، وتجنُّب عدم التوافق الأخلاقي الذي تعانيه شركات الأعمال على نطاق واسع.

(١) نجم، نجم عبود؛ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص: ٧٥.

٣- كما تسهم المُدوَّنة الأخلاقية في تطوير مهنة الإدارة، من خلال ما تقدمه من قواعد تساعد العمل الإداري في حماية سمعة المهنة الإدارية، ومكانتها، وأسس الدخول فيها؛ ومن ثَمَّ فإن الإدارة لا تبقى بعيدة عن التخصص المِهْني، وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها.

٤- تسعى المُدوَّنة الأخلاقية كذلك إلى تحصين العاملين من مخاطر الضغوط الفوقية، التي قد تدفعهم إلى انتهاكات أخلاقية.

٥- تنمِّي المدونات الأخلاقية لدى العاملين الإحساسَ بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية، التي تصب في اتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي، ورفع الأداء؛ لذلك فإن بعض الشركات العالمية تدرِّب عامليها على اكتساب المهارات في هذا الجانب، وكذلك التمسك بالقيم الأساسية للشركة.

ويوضح الجدول الآتي القيم الجوهرية في مجموعة من الشركات:

جدول رقم (١)

القيم في تصريح الشركات[(١)]

شركة ميرك Merck	شركة سوني Sony
١- المسؤولية الاجتماعية للشركة.	١- الارتقاء بالثقافة اليابانية والمكانة الوطنية.
٢- الابتكار القائم على العلم.	٢- أن تكون ريادية.
٣- النزاهة والاستقامة.	٣- تشجيع القدرة والإبداع الفرديين.

(١) المصدر: نجم، نجم عبود؛ أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. مرجع سابق، ص: ٧٠.

شركة نوردستروم Nordstrom	شركة والت ديزني Walt Disney
١- خدمة الزبون فوق كل شيء.	١- رعاية القيم الأمريكية المفيدة ونشرها.
٢- العمل المثابر.	٢- الإبداع، الأحلام، الخيال.
٣- عدم رضا العاملين عن ما يقومون به بغرض التحسين المستمر.	٣- الاهتمام الأقصى بالاتساق والتفاصيل.
٤- التميز في الشهرة؛ لأننا جزء من الشهرة.	٤- المحافظة على ديزني الساحرة.

بل إن بعض الشركات الرائدة تستخدم الأناشيد للتذكير بهذه القيم والمعايير، والبعض يضعها في ملصقات أنيقة تعلَّق في لوحات فاخرة خلف المديرين؛ ففي شركة ماتسوشيتا Matsushita يوجد نوعان من التدريب:

الأول: التدريب على المهارات.

والثاني، وهو الأهم: التدريب على التمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة.

كما أنها تخصِّص عشر دقائق كل شهرين للتحدث عن هذه القيم[١]. وفي كل مرة يتم تكليف موظف مختلف للقيام بمهمة شرح هذه القيم، علمًا بأن المرجع الأساسي لهذه القيم هو كتاب وضعه السيد ماتسوشيتا مؤسس الشركة وهذا الكتاب يعتبر المدونة الأخلاقية لشركة ماتسوشيتا.

وكمثال واضح عن المُدوَّنة الأخلاقية لمنظمات الأعمال نذكر فيما يأتي

(١) ريتشارد، باسكالر، وأنتوني؛ فن الإدارة اليابانية، مطابع معهد الإدارة، الرياض، ١٩٨٦م، ص: ٥٨-٥٩.

المُدوَّنة الأخلاقية لشركة Du pont للصناعة الكيماوية، التي تؤازر جميع السياسات المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، وصراع المصالح في الشركة وفروعها، وبكل العمليات المسؤولة عنها[١]:

المُدوَّنة الأخلاقية لشركة دو بونت Du pont للصناعة الكيماوية:

إن نية الشركة دائمًا هي المحافظة على أعلى المعايير الأخلاقية من قِبَل العاملين، سواء في سلوكهم أو الشؤون الخاصة بالشركة. إن المجموعة الآتية من البنود صيغت لمصلحة جميع العاملين بالشركة أينما كانوا، وهي متعلقة بالآتي:

أ - مدفوعات الشركة.

ب - صراع المصالح.

جـ - بعض القضايا الأساسية الأخرى.

إن الجوهر الأساس لهذه السياسة هو أن كل عامل في الشركة يتصرف ويعمل في وظائف الشركة بنزاهة، وطاعة للقوانين السائدة، بطريقة بعيدة عن الاعتبارات، والامتيازات الشخصية وما من شأنه أن يحط من كرامة الوظيفة.

أ. مدفوعات الشركة:

١- يسمح بالهدايا، والأفضال، والضيافات المقدمة من قبل الشركة إلى آخرين، وفق القواعد الآتية فقط:

* أن تكون متوافقة مع ممارسات العمل المعتادة.

---

(١) الغالبي، طاهر محمد منصور، وصالح مهدي العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م، ص: ١٧٤-١٧٨.

* أَلَّا تكون غالية باهظة الثمن، وأن تخرج من حيز الرشوة أو المساومة مقابل شيء.
* أَلَّا تتعارض مع القانون أو المعايير الأخلاقية السائدة.
* أَلَّا يكون إعلانها مما يسبب إحراجًا للشركة، أو للعاملين فيها، أو لمن يتقاضاها.

٢- في ما يتعلق بالمبيعات فإن العمولات، والحسومات، والخصومات، والائتمان، والمسامحات؛ يجب أن تمنح أو تضمن من قِبَل الشركة للمبيعات التي تم تسجيلها في سجلات الشركة، وفق الشروط الآتية:

* أن يكون لها علاقة معقولة وسائغة مع قيمة السلع المسلَّمة، أو الخِدْمات المُقدَّمة.
* أن تدفع بصك أو حوالة بنكية لوحدة الأعمال المعنية التي عقدت معها الصفقة، أو لمن أصدر إشعار الشراء الأصلي لأجله، وليس لموظفين بأشخاصهم، أو وكلاء لتلك الوحدات المتعاقد معها.
* أن تدفع فقط في الدولة التي تقع فيها وحدة العمل المتعاقد معها.
* يجب أن تدعم بوثائق ومستندات كاملة وواضحة حول طبيعة وغرض الصفقة المعقودة.

إن الاتفاقات بشأن العمولات، والحسومات، والائتمان، والخصومات، والمسامحات؛ يجب أن تكون مكتوبة، وإذا لم يكن هذا ممكنًا فإن ترتيب الدفع يجب أن يكون مستندًا إلى مذكرة توضيحية، مصدَّقٍ عليها من قبل الدائرة القانونية، بعد مراجعتها من قبل الدائرة المَعْنِيَّة.

٣- أما مشتريات الشركة من السلع، والخِدْمات، بما فيها العمولات ومتعلقاتها؛ فيجب أن تدفع في البلد البائع، أو مكان المُجَهِّز، أو في الدولة التي يتم تسليم المنتج أو الخدمة فيها. كل هذه المدفوعات يجب أن تخضع لمعايير الممارسات التجارية السائدة.

٤- الهدايا المتسلَّمة:

يجب ألَّا يتسلَّم ولا يطلب العاملون أي هدايا أو أفضال أو استضافات؛ دون غرض أعمال قانوني، كذلك لا يجوز تسلُّم أو طلب قروض (خلاف القروض المصرفية السائدة في السوق) من أي شخص، أو منظمة أعمال؛ لديه أو لديها علاقات عمل مع الشركة التي يعمل بها، أو من المنافسين لها. ولتطبيق هذه السياسة يراعى ما يأتي:

* لا يقبل العاملون أو أفراد عائلاتهم بعض المجاملات المعتادة ذات العلاقة بالأعمال وممارستها.
* ثمة معيار مُقيَّد يُتوقَّع الالتزام به فيما يتعلق بالهدايا، والخِدْمات، والخصومات، والاستضافات، أو أي اعتبار آخر من أي نوع يقدم من المُجهِّزين.
* لا يُسمح بتاتًا بتسلُّم هدايا نقدية، أو شبه نقدية (مثل أسهم أو أي سندات قابلة للتمويل)، وبأي كمية.

ب. صراع المصالح:

يجب أن يتجنب العاملون أي موقف يتضمن - أو قد يتضمن - الصراع بين مصالحهم الشخصية، ومصالح الشركة. ولما كان العاملون قد يتعاملون مع زبائن، ومجهِّزين، ومقاولين، ومنافسين، أو أي جهة أخرى؛ فإنه يجب

عليهم العمل بأفضل ما يستطيعون لمصلحة الشركة، وبعيدًا عن أي مصلحة شخصية أو منفعة خاصة.

إن أي عامل يجب عليه الإفصاح من خلال تقرير مكتوب إلى إدارة القسم الذي يعمل فيه، عن أي موقف يشتمل على صراع مصلحة، وهذه تشمل:

١- ملكية العامل أو أحد أفراد عائلته (حسب علم العامل) لمصالح مالية، في شركة لها تعامل، أو تسعى للتعامل مع الشركة التي يعمل بها، أو تنافسها في مجال عملها.
٢- العمل كمدير، أو موظف، أو شريك، أو مستشار، أو في أي موقع إداري آخر، أو توظيف القدرات الفنية في أي منظمة أخرى تسعى للتعامل مع الشركة التي يعمل بها المستخدم، أو تنافسها في ميدان العمل.
٣- العمل كوكيل، أو وسيط، أو مؤسس، أو معقِّب، أو القيام بأي دور آخر؛ لصالح طرف ثالث، في صفقات تكون الشركة طرفًا فيها.
٤- أي ترتيبات، أو ظروف قد تشمل العلاقات العائلية للعامل، أو أي علاقة أخرى يمكن أن تدفع الموظف لعدم العمل لصالح الشركة كما هو مطلوب.

إن جميع المعلومات الواردة في تقارير الإفصاح يتم التعامل معها بسرية مطلقة، عدا ما هو ضروري لحماية مصالح الشركة.

ج. بعض القضايا الأساسية الأخرى:

١- المعلومات الداخلية:

يجب على الموظف ما يأتي:

- ❋ عدم تقديم أية معلومات ذات صفة سرية إلى أي شخص، أو تسهيل الحصول عليها، سواء كان هذا الشخص من موظفي الشركة، أو من غير موظفيها، إلا إذا طلبت منه الشركة تقديم هذه المعلومات لسبب ما؛ وذلك طوال مدة خدمته في الشركة.
- ❋ عدم استخدام معلومات ليست ذات طبيعة عامة، حصل عليها الموظف في أثناء خدمته في الشركة (تشمل معلومات عن الزبائن والمُجهِّزين والمنافسين) لغرض المصلحة الشخصية للعامل، أو أية جهة أخرى. وهذه المصلحة تشمل - وبدون تحديد - الحصول على منفعة من هذه المعلومات عن طريق:
- ❋ المتاجرة أو تزويد الآخرين بهذه المعلومات في مجال التعامل بالأسهم.
- ❋ اقتناء العقارات من أي نوع، ولا تقتصر على المصانع، أو المكاتب، أو أية منشآت مشابهة.
- ❋ اقتناء أو نية الاقتناء لمصالح تتعلق بالنفط، والغاز، والمعادن الأخرى، سواءٌ بالإنتاج أو تحقيق أرباح بطرق أخرى.

٢- الإسهامات السياسية:

يجب على العاملين ألَّا يسهموا بدعم أي حزب سياسي، أو منظمة سياسية؛ سواءٌ كانت وطنية، أو أجنبية، أو دعم أي مرشح سياسي، باستخدام أموال وممتلكات وخدمات الشركة. إن هذه السياسة يجب ألَّا تعوّق:

- ❋ عمل اللجان السياسية في ظل القوانين المطبقة والسائدة.

* إسهام الشركة في دعم الاستفتاءات أو معارضتها، حول قضايا عامة، أو أي اقتراعات مماثلة؛ يتيح القانون للشركات أن تسهم فيها.
* الإسهامات السياسية التي يتيحها القانون، أو عندما تراجع من قبل لجنة تنفيذية، أو أي لجنة أخرى تصادق عليها اللجنة التنفيذية لهذا الغرض.

٣- المعايير المحاسبية والتوثيق:

يجب أن توثق الحسابات والسجلات بطريقة تؤدي إلى:

١- وصف الطبيعة الحقيقية للصفقات التجارية وتشخيصها، وكذلك والأصول والمطلوبات؛ على نحو واضح.

٢- تصنيف السجلات المحاسبية لكل العمليات وتسجيلها على الطريقة المناسبة، وبما يتماشى مع المبادئ المحاسبية الأصيلة المعترف بها.
مع أهمية ألا تكون هناك أية عملية مسجلة، أو سجل، أو وثيقة مزوَّرة، أو غير صحيحة، أو محرَّفة، أو مضللة، أو موجهة بالخطأ، أو محظورة، أو غير مكتملة على نحو يثير التساؤلات.

إن التنفيذ الدقيق لهذه السياسة سوف يحمي الشركة والعاملين فيها من النقد والملاحقة القضائية، والتورط في متاعب مالية وقانونية تنجم عن صراع المصالح، أو الممارسات غير الأخلاقية. وللعاملين الإفصاح عن أي انحرافات محتملة عن هذه السياسة، من خلال سلسلة المراجع التنظيمية؛ وباعتبار أن الوظيفة عبارة عن مجموعة من الواجبات والسلطات والمسؤوليات التي يُعهَد بها إلى الموظف، ويحددها قانون أو نظام أو تعليمات الجهة التي يعمل الموظف لحسابها؛ فإن عليه الالتزام بحسن

تنفيذها واحترامها واستيعابها وتطبيقها على أكمل وجه تؤهِّله له قدراته وإمكاناته، لكن دون أن ننسى ما يترتب على الجهة الموظِّفة له من ضرورة منحه حقوقه المتمثلة في أجره والامتيازات التي تقرها الأنظمة. وبما أن كل حق يقابله واجب فإنه يمكن النظر إلى الأخلاقيات الإدارية من خلال تحديد الواجبات الوظيفية التي يجب أن يلتزم بها الموظف ضمانًا لحقوقه المادية، وحرصًا منه على أن يتسم سلوكه بالصفة الأخلاقية؛ وأهم هذه الواجبات[1]:

- احترام الموظف لقيم المجتمع وعاداته.
- احترام الموظف للجهود والخدمات المقدمة له، ضمن الإطار الذي يحدده النظام والقانون.
- عدالة الموظف وعدم تحيزه في معاملته للآخرين، من منطلق أبسط قواعد الأخلاق، والعدالة؛ التي تُلزِم الإدارة بتوجيه المسؤول فيها بالالتزام بالابتعاد عن كل أشكال التمييز بين المتعاملين، أو الزملاء، أو التمييز بين الأقاليم على أساس الجهة داخل البلد الواحد؛ لأن ذلك يعكس قناعة بضعف الجهاز الإداري، وعيوبه، واتصافه بالتحيز، والظلم، وعدم استقرار الإدارة السليمة القوية.
- عمل الموظفين من أجل المصلحة العامة (مصلحة الشركة)، وتفضيلها على المصلحة الخاصة.

(١) غوشة، زكي راتب؛ أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، عمان، ١٩٨٣م، ص: ١٩-٢١.

- احترام الأنظمة والقوانين، وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
- احترام وقت العمل، والدوام اليومي، والتقيد به عند الحضور والانصراف.
- بذل الجهد الممكن بجد وإخلاص في العمل، لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج لرفع مستوى الشركة، والنهوض بها بأسرع ما يمكن، وبأقل تكاليف ممكنة.
- تنمية روح الانتماء للشركة، وحب العمل، والاعتزاز به، وتقوية شعور المحبة للشركة، والإخلاص في خدمتها.
- تشجيع الإدارة العليا رغبة الموظف، في التقدم وتنمية مهاراته الذاتية، وتقوية حب المعرفة في نفسه؛ لأن ذلك يعتبر أمانة واجبة تجاه المصلحة العامة، ومن أخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلى بها الموظف؛ لأن هيبة الموظف القوي وإخلاصه، واحترامه للنظام والقانون، وارتفاع مستواه، وخبراته، ومؤهلاته؛ سيؤثر في الشركة تأثيرًا مباشرًا.
- المحافظة على أموال الشركة، ومعاملتها كأنها أمواله الخاصة؛ وذلك من باب أمانة الموظف على ما استؤمن عليه.
- المحافظة على أسرار الوظيفة، بكل أمانة وإخلاص.

هذا، وقد قدمت شركة بيت الرياض - الجريسي - مُدَوَّنة أخلاقية جسدت فيها ضرورة أن يكون للقرارات المتعلقة بالعمل مكوِّن أخلاقي، وكذلك ضرورة تقدير التداعيات الأخلاقية لأعمالها قبل اختيار مجموعة التصرفات والبدائل. وفيما يأتي أهم ما جاءت به هذه المدونة:

المدوَّنة الأخلاقيَّة لشركة بيت الرياض - الجريسي

تكتسب هذه المدوَّنة الأخلاقيَّة - باعتبارها أول مدونَّة أخلاقية شاملة على مستوى الوطن العربي - أهمِّيَّة قُصوى، وهي تحتلُّ موقعَ الأولويَّة في استراتيجيَّة العمل المعتمدة في بيت الرياض، والمدوَّنة مبنيَّة على المبادئ والقيم والمعايير التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية نصًّا ورُوحًا، والتي تعدُّ أساسًا لسلوك جميع العاملين في الإدارة ببيت الرياض، سواء كانوا رؤساءَ أم مَرؤوسين، حيثُ يلتزم الجميعُ بها، ويمتنعون عن الخُروج عنها.

والمدوَّنة الأخلاقية في بيت الرياض هي ميثاقُ شرفٍ قائم على معادلةٍ مُتوازنة، تعمل فيها الشركة على ضمان عدالة التوزيع، وعدالة الجزاء، وعدالة التعويض؛ عملًا بقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ﴾ [النّحل: ٩٠].

وهي في المقابل تتوقَّع من مَنسوبيها التحلِّي بالصِّدق، والأمانة، والإخْلاص، والمُثابرة، والدِّقَّة، وحب العمل، والالتزام بالأنظمة والقوانين، واحترام الآخَرِ وتقديره؛ عملًا بقوله ﷺ: «العاملُ إذا استُعمل فأَخذ الحقَّ وأعطى الحقَّ كالمجاهِدِ في سبيلِ الله حتى يرجعَ إلى بَيْتِهِ»(١).

تنقسم المدوَّنة الأخلاقيَّة إلى جُزأيْنِ:

الأوَّل عامّ، ويعرض للأهداف والخطوط العامَّة للسُّلوكيَّات الأخلاقيَّة

(١) أخرجه الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد؛ المعجم الكبير، تحقيق حمدي عبدالمجيد السلفي، مكتبة ابن تيمية، القاهرة، ج١، ص ١٣٤، الحديث ٢٨١، من حديث عبدالرحمن بن عوف رضي الله عنه.

التي يجب على الجميع الالتزامُ بها، بغَضِّ النظر عن موقعهم الوظيفي.

أمَّا الجزء الثاني فيتعلَّقُ بتفاصيلِ السُّلوكيَّات الأخلاقيَّة على مستوى كلِّ إدارةٍ ووظيفة، بحيث يتمُّ شرح خصوصيَّة كلِّ وظيفةٍ وربطُها بأصول السُّلوك الأخلاقيِّ في العمليَّات والمهامِّ والواجبات الموكلة لهذه الوظيفة.

أهداف المدونة الأخلاقية:

- التوفيق والموازنة بين الجوانب الأخلاقيَّة والغايات المادية للشركة؛ بحيث يتم تطوير علاقة بيت الرياض بمنسوبيها وعلاقتها بالعملاء، من خلال تقوية الإحساس بالانتماء والولاء للشركة.
- إيجاد التجانس، والوحدة، والتوافق الأخلاقي بين منسوبي بيت الرياض بمختلف مستوياتهم لتجنيبهم سوءَ التصرُّف، وزيادة قدرتهم على مواجهة المآزق الأخلاقية.
- الإسهام في تطوير مهنة الإدارة، من خلال بناء قواعد أخلاقية للعمل الإداري، تكون أحد معايير التقييم والاختبار للمتقدمين للعمل؛ ما يكسب المهنة احترامًا ويرفع من مكانة العاملين فيها.
- إكساب المدوَّنة صفة الميثاق الذي يحصِّن ويَحمي العاملين من مخاطر الضغوط الفوقية، التي قد تدفع بعض العاملين لارتكاب انتهاكات أخلاقية.
- تنمية الإحساس بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصبُّ في اتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي، ورفْعِ الأداء من خلال التدريب على اكتساب مهارات الممارسات والسلوك الأخلاقي.

الخطوط العامة لمدونة الأخلاق:

ترسم بيت الرياض الخطوط العامة لمُدوَّنة الأخلاق، بوصفها ميثاقَ شرفٍ وأخلاقٍ مبنيًّا أساسًا على المفاهيم الإسلامية التي وَضَعَتْ وحدَّدت صفات السُّلوك الأخلاقي ومرتكزاته على قواعدَ ثلاث: وجدانيَّة، وقوليَّة، وعمليَّة:

- الالتزام بالسلوكيات التي تعكس روح الثقة واليقين النابعَيْنِ من الإيمان والتحلي بالصبر والرحمة والرفق والحلم والعفو.
- التحلِّي بالصفات الخُلُقية الحميدة؛ كالصِّدْقِ، والترفُّع عن الجدال، وتقبُّل النقد، والاعتراف بالخطأ، والالتزام بآداب الحوار.
- الالتزام بمكارم الأخلاق التي من أهمها: الأمانة، والاستقامة، والحزم، والمثابرة، واحترام العهود والوفاء بها، والعدل والإنصاف، والقدوة الحسنة.

قال - عليه الصلاة والسلام -: «إنما بعثتُ لأُتَمِّمَ صالح - أو - مَكارِمِ الأخلاق»(١).

المبادئ والسلوكيات العامة والملزمة لجميع العاملين:

- الالتزام بشروط التعاقد الواردة في عقد العمل الموقع بين الشركة والموظف؛ عمَلًا بقوله عزَّ وجلّ: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ﴾ [المائدة: ١].

(١) سبق تخريجه ص ٢١ .

- الالتزام بساعات الدوام في الحضور والانصراف.
- عدم إضاعة وقت العمل في نشاطات وأعمال وتصرفات لا علاقة لها بالوظيفة أو بالمهام والواجبات التي كُلِّف العامل بها.
- محافظة الموظف على جودة وسلامة ما يستلمه من عُهَدٍ تساعده على تنفيذ الأعمال الموكلة إليه؛ مثل الأجهزة، والمعدات، والآلات، والأثاث، وغيرها.
- المحافظة على مرافق الشركة وأصولها حتى لو كانت لا تقع تحت مسؤوليته المباشرة.
- الانضباط ومراعاة تطبيق كافة القوانين واللوائح التنظيمية والقرارات الأخرى التي تصدر عن الشركة.

كل ذلك عمَلًا بقوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ [النِّسَاء: ٥٨].

وطمَعًا بوصف الله للمؤمنين المفلحين: ﴿وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ﴿٨﴾﴾ [المؤمنون: ٨].

وحذَرًا من الدخول تحت معنى قوله ﷺ: «لا إيمانَ لِمَنْ لا أمانَةَ له، ولا دِينَ لمن لا عَهْدَ له»[1].

- المحافظة على المزايا التي توفرها له الشركة، وعدم هدرها، والتعامل معها بروح المسؤولية، والتأكد دائمًا من إتاحة الفرصة لزملائه للاستفادة من هذه المزايا بالقدر الذي يحققه هو منها؛

(١) أخرجه ابن حبان، أبو حاتم محمد بن حبان البستي؛ صحيح ابن حبان (بترتيب ابن بلبان)، تحقيق شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، ط٢، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م، ج١، ص: ٤٢٢ - ٤٢٣، الحديث ١٩٤؛ من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه.

فقد قال - عليه الصلاة والسلام -: «لا يُؤْمِنُ أحدُكم حتى يُحِبُّ لأخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفسِهِ»[١].

- الالتزام بالنظافة الجسدية، وحسن الهندام، وارتداء الملابس اللائقة، والظهور بمظهر لا يتناقض مع المفاهيم الاجتماعية السائدة في المملكة؛ عمَلًا بقوله ﷺ: «إن اللهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الجَمالَ»[٢].

- احترام زملاء العمل بغضِّ النَّظر عن مناصبهم، وعدم التعدي على صلاحياتهم، أو دائرة مسؤوليتهم، سواء بالقول أو بالفعل.

- احترام عملاء الشركة وضيوفها وموردِّيها، والتأكد من تقديم الخدمات التي يطلبونها على الوجه الأكمل وبكل احترام وتقدير؛ وذلك عملًا بوصيته ﷺ لأصحابه: «وَلْيَأْتِ إلى الناسِ الذي يُحِبُّ أن يُؤْتَى إليه»[٣].

- الترفُّع عن كلِّ ما يُخِلُّ بالشرف والكرامة، والتأكد دائمًا من أنه يمثل الشركة خيْرَ تَمثيل، وذلك في تعامله مع الناس في الأماكن العامة وفي منطقة سكنه، وكذلك عند تعامُله مع أية جهة أخرى، سواء كانت حكومية أو خاصة.

---

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ١٣؛ ومسلم؛ أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٤٥؛ من حديث أنس رضي الله عنه.

(٢) أخرجه مسلم؛ أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٩١؛ من حديث عبدالله بن مسعود رضي الله عنه.

(٣) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٨٤٤؛ من حديث عبدالله بن عمرو رضي الله عنهما.

- التقيُّد التام بعدم إساءة استعمال السلطات الممنوحة، واستغلال النفوذ؛ حذَرًا من قوله ﷺ: «ما مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ الله رَعِيَّةً فلَمْ يَحُطْهَا بِنُصْحِه إلا لَمْ يَجِدْ رائِحةَ الجنَّة»[١].
- الامتناع التَّام عن قبول الرشوة أو طلبها بأيِّ صورة من الصور؛ حيث لَعَنَ - عليه الصلاة والسلام - «الراشِي والمُرتَشِي»[٢].
- مراعاة عدم استغلال أو توظيف أو توجيه مصالح الشركة ومقدراتها وأصولها، لخدمة مآربه الشخصية، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. فقد قال ﷺ: «وأحِبَّ للناس ما تُحِب لنفسِك»[٣].
- عدم تقديم معلومات ذات صفة سرية تتعلق بالشركة وأعمالها إلى جهات أخرى، بهدف مساعدتِهم على تطوير أعمالهم، أو تقديم المساندة لهم لتحقيق فرص استثمارية .
- المحافظة على معلومات الشركة وعدم تمريرها لأي جهة غير مصرح لها بالحصول عليها، سواء بصورة متعمدة أو بتركها مكشوفة بحيث تُمكِّنُ الآخرين من الوصول إليها.

---

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٧١٥٠؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٤٢؛ من حديث معقل بن يسار رضي الله عنه.
(٢) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى؛ جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ١٣٣٧؛ من حديث عبدالله بن عمرو رضي الله عنهما.
(٣) المرجع السابق، الحديث ٢٣٠٥؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

- تَجنُّب الدخول في نقاشات ومجادلات مع أطراف غير معنية من داخل الشركة أو خارجها، قد تؤدي إلى استخدام أسرار الشركة ومعلوماتها، لإثبات وجهة نظره.

وذلك امتثالا لقول الحبيب ﷺ: «أدِّ الأمَانَة إلى مَنِ ائْتَمَنك ولا تَخُنْ مَنْ خَانَك»[١]؛ وقوله أيضًا: «إذا حدَّثَ الرجلُ الحديثَ ثم الْتَفَتَ فهي أمانَة»[٢].

- عدم العمل في أي موقع أو وظيفة، أوتوظيف قدراته الفنية لصالح جهة أخرى تسعى للتعامل مع بيت الرياض، أو تنافسها في مجال تخصصها.

- تجنُّب الدخول في أيِّ ترتيبات أو علاقات شخصية وعائلية أو أية علاقة أخرى يمكن أن تدفعه لعدم العمل لصالح الشركة بشكل كامل.

- تجنب العمل كوكيل، أو وسيط، أو مؤسس، أو معقِّب، أو القيام بأي دور آخر لصالح طرف ثالث؛ وذلك لتمرير صفقات تكون بيت الرياض طرفًا فيها.

- عدم توظيف ملكية خاصة به مباشرة أو تخص أحد أفراد عائلته (وبعلمه الشخصي) في شركة لها تعامل أو تسعى للتعامل مع بيت الرياض.

- التزامه شخصيًّا، وكذلك أفراد عائلته، بعدم قبول المجاملات

(١) المرجع السابق، الحديث ١٢٦٤؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.
(٢) المرجع السابق، الحديث ١٩٥٩؛ من حديث جابر بن عبدالله رضي الله عنه.

ذات العلاقة بالعمل أو بالشركة.

- التزامه التام بعدم تسلم هدايا نقدية أو شبه نقدية أو مادية من عملاء الشركة؛ مهما كانت قيمتها أو كميتها.
- الالتزام بعدم استخدام صلاحياته وعلاقاته داخل الشركة لتحقيق خصومات خاصة أو فائدة معينة له أو لعائلته أو معارفه، وذلك بما لا يتفق ومصالح الشركة.

إن العمل بخلاف ما سبق يجعل الإنسان مُتحلِّيًا بصفات أهل النفاق الذين قال رسول الله ﷺ فيهم: «آيةُ المُنَافِق ثلاثٌ: إذا حدَّث كذَب، وإذا وَعَد أخْلَف، وإذا اؤْتُمِنَ خَان»، وفي رواية: «وإذا عاهَد غدَر، وإذا خاصَم فَجَر»[١].

أخلاقيات إدارة التسويق وإدارة المواد:

- الالتزام دائمًا بتقييم المورِّدين واختيارهم، بما يحقق مصالح الشركة وكذلك مصالح العملاء.
- تجنُّب الوقوع في التأثير الشخصي للموردين، حيث يجب أن يظل المعيار للقبول والرفض هو مدى تَحقيق مصلحةِ بيت الرياض، وليس ارتياحك وتقبُّلك شخصيًّا لممثِّل مورِّد أكثر من ممثل مورِّد آخر.

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري مرجع سابق، الحديث ٣٤؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٥٨؛ من حديث عبدالله بن عمرو رضي الله عنهما، وانظر الأحاديث ٣٣، ٢٦٨٢، ٢٧٤٩، ٦٠٩٥ في صحيح البخاري، والحديث ٥٩ في صحيح مسلم.

- عدم السماح للمُوَرِّدين، بتقديم الإغراءات؛ سعيًا نحو تحقيق مصالحهم على حساب مصلحة بيت الرياض.
- تَجنُّب توريط الشركة بكميَّات مخزون تزيد عن حاجتها الفعلية؛ بسبب الرضوخ لضغوط المورِّد، أو بسبب عدم اتباع الإجراءات والخطوات العلمية المعتمدة عند تحديد كمية الطلبيات.
- عدم التهاون في مناقشة الأسعار، لأيٍّ سبب من الأسباب، ما يؤدِّي إلى إيقاع الضَّرر على الشركة، سواءٌ بِدَفْعِ مبالغَ أعلى، أو بتحقيق أرباح أقل، أو تباطؤ تصريف البضائع، أو ركودها نتيجة لارتفاع سعرها.
- عدم التهاون في التدقيق بالمواصفات الفنية للمنتج، والتنازل عن مستويات الجودة القياسية؛ ما يسيء لسمعة الشركة، ويضر بمصلحة العملاء.
- عدم تقديم وعود للمورِّدين أو التورُّط في التزامات نحوهم تؤدي إلى تكبيد الشركة لمصاريف هي في غنى عنها.
- عدم تقديم دراسات أو معلومات مغلوطة عن الشركة، للمورِّدين أو العملاء، بحيث يؤدي ذلك إلى التأثير سلبًا على صورة الشركة والإضرار بمصالحها.
- البذخ والهدر في موازنة الدعاية والإعلان بحيث تزيد من مصاريف الشركة وتحميلاتها الأخرى؛ حيث يؤدي ذلك أحيانًا إلى زيادة أسعار البيع، ما يعرض مصالح العملاء للضرر.

- مراعاة عدم إدخال منتجات تُسيء لسمعة الشركة وموقعها الوطني، وذلك باختيار منتجات تفتقد للمواصفات البيئية، أو تؤدي لتحقيق أضرار اجتماعية أو صحية.

- التهاون في نقل المعلومات الفنية لمنسوبي بيت الرياض، وإهمال عملية ترتيب حصولهم على التدريب اللازم لبيع المنتجات وخدمتها بكفاءة عالية؛ إذ أن هذا يؤثر سلبًا على مصالح الشركة، وكذلك مصالح العملا ، وفي ذلك يُروى عن النبي ﷺ أنه قال: «إن الله يُحِبُّ إذا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَه»[١].

- التصرُّف في الهدايا التي يتسلَّمها التسويق لأغراض ترويجية، بصورة لا تخدم مصلحة الشركة، سواء بتوزيعها على جهات لا تتعامل مع بيت الرياض، أو بتوزيعها بصورة غير عادلة على فروع ومنسوبي بيت الرياض.

أخلاقيات الموارد البشرية:

- مراعاة الالتزام بكافَّة قوانين العمل التي تفرِضُها الدولة، إضافةً للقوانين التي تضَعُها شركة بيت الرياض، وذلك أثناء تأدية الموظفين لمهام عملهم؛ فقد قال الله تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنكُمْۖ﴾ [النِّسَاء: ٥٩].

- تقييم المتقدِّمين للعمل بناءً على كفاءاتهم وخبراتهم وتحصيلهم

(١) أخرجه الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد، المعجم الأوسط، تحقيق طارق عوض الله وعبدالمحسن بن إبراهيم، دار الحرمين، ج١، الحديث ٨٩٧، من حديث عائشة رضي الله عنها.

العلمي، وتغييب كافَّة العوامل التمييزيَّة الأخرى التي ليس لها علاقةٌ مباشرة ومؤثِّرة بالعمل عمومًا أو بالوظيفة المعنية تحديدًا؛ قال تعالى في حقِّ موسى عليه السلام: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القَصَص: ٢٦].

- عدم ترشيح أو قبول أي متقدِّم للعمل ببيت الرياض، إذا ثبت إخلالُه بأيٍّ من مواثيق المدوَّنة الأخلاقية لبيت الرياض.
- عدم ترشيح أو قبول أي متقدم للعمل يقرُّ بعدم موافقته على المدونة الأخلاقية جزئيًّا أو كليًّا.
- الالتزام بتوضيح شروط ومزايا العمل في بيت الرياض لكافَّة المرشَّحين قبل التعاقد معهم، ولا يجوز تعيين موظف جديد بدون إعلامه بِمحتويات المدونة الأخلاقية، وتعريفه بتفاصيل حقوقه وواجباته؛ فقد قال ﷺ: «المُسْلِمُون على شُرُوطهم»[1].
- تَجنُّب الموظف مُحاباة الموظَّفين المقرَّبين منه عند وضع قوائم زيادات الرواتب أو قوائم الترشيح للحصول على أيَّة مزايا أخرى.
- عدم تجاهل غياب بعض الموظَّفين أو تقاعُسِهم عن أداء مهامِّهم؛ وذلك بتجنيبهم التعرض للجزاءات والعقوبات المنصوص عليها قانونًا.

(١) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري؛ مرجع سابق، معلقًا قبل الحديث ٢٢٧٤؛ والترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ١٣٥٢، من حديث عمرو بن عوف المزني رضي الله عنه.

- عدم تضمين تقارير التقييم لمعلومات مغلوطة يكون من شأنها الإضرار بموظف معين، أو تؤدي تلك المعلومات لترقية ومُكافأة موظَّف لا يستحقُّ ذلك.

- الابتعاد عن تغليب العوامل الإقليمية أو العائلية أو غيرها من العوامل التي من شأنها تفضيل موظَّفٍ على آخَر بدون الرجوع لأدوات التقييم الأساسيَّة المبنية على درجة الكفاءة والخبرة.

والالتزام بما سبق آنِفًا إنما هو من الأمانة، وعكس ذلك تُعَدُّ من الغدر والخيانة؛ فقد قال ﷺ: «الْمُسْتَشَارُ مُؤْتَمِنٌ»(١)؛ وقال أيضًا: «لِكُلِّ غادِرٍ لِوَاءٌ يومَ القِيَامَة يُعْرَفُ بِهِ»(٢).

- عدم استغلال المعلومات السِرِّيَّة حول الموظَّفين ممن له حق الاطلاع على ملفاتهم الشخصية، وذلك لتحقيق مآرب شخصية، أو استخدامها بصورة غير عادلة للتأثير على قرارات وظيفيَّة تتعلَّق بهؤلاء الموظَّفين.

- عدم تعريض الموظفين لأي نوع من أنواع الابتزاز أو التشهير بحكم الاطلاع على المعلومات الشخصية لهؤلاء الموظَّفين؛ فقد قال عليه الصلاة والسلام: «مَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ الله يَومَ

---

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى؛ جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٢٨٢٢؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

(٢) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٣١٨٦، ٣١٨٧؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٧٣٧؛ من حديث أنس رضي الله عنه.

القِيَامَةِ»، وفي رواية عند مسلم: «سترهُ الله في الدنيا والآخرة»[١].

- الالتزام بتأدية الأعمال في مواعيدها، خاصَّة تلك المتعلقة بتجهيز وصرف الرواتب والإجازات والمستحقَّات المالية الأخرى؛ فقد قال ﷺ: «أَعْطُوا الأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ»[٢].
- تسهيل سرعة حصول الموظَّفين وعائلاتهم على كافَّة مزايا السكن والتأمين الصحي والخدمات الأخرى، ضمن الأنظمة والقوانين التي تحقق مصلحة الشركة وتحافظ على حقوق الموظف.

أخلاقيات الإدارة المالية والأقسام المحاسبية والتحصيل:

- الالتزام والتقيد بكافَّة الأنظمة والقوانين والأعراف المالية والمحاسبية المعتمدة، وخاصة تلك التي تطبقها شركة بيت الرياض.
- الالتزام بتنظيم وتجهيز كافَّة التقارير والمعلومات المالية التي تساعد الإدارات الأخرى على تسيير أعمالها واتِّخاذ قرارات تَخدم مصلحة الشركة.
- عدم تقديم معلومات لجهاتٍ داخِلَ الشَّركة، تكون غيرَ ضرورية،

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٢٤٤٢؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، مرجع سابق، الحديث ٢٥٨٠؛ من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما. والرواية الأخرى عند مسلم برقم ٢٦٩٩، من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

(٢) أخرجه ابن ماجه، أبو عبدالله محمد بن يزيد؛ سنن ابن ماجه، بيت الأفكار الدولية، الحديث ٢٤٤٣؛ من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما.

وحصولهم عليها قد يؤدي إلى إرباك العمل أو حصول تداخُلات وأخطاء تَضُرُّ بمصالح الشَّركة.

- تَجنب الامتناع عن تقديم المعلومات لجهة معينة في الشركة أو تأخير حصول هذه الجهة عليها، بحيث تصبح عاجزة كليًّا أو جزئيًّا عن أداء مهامِّها على الوجه الأكمل، ما يؤدي إلى الإضرار بمصلحة العمل.

- عدم تأخير بعض الإجراءات المالية، أو إدخال تعديل عليها، بصورة تجعل الوضع المالي للشركة مخالفًا لحقيقته.

- عدم تغييب أو إخفاء معلومات عن أصحاب العلاقة؛ وذلك لحماية جهة معينة داخل الشركة أو خارجها.

- عدم التَّغاضي عن مخالفات ماليَّة، أو تسويتها بصورة لا تتَّفِقُ مع الأنظمة، للتغطية على قصور أو أخطاء ارتكبها موظَّفون مقرَّبون.

فكل هذا من الغِشِّ وعدم الأمانة الذي نهَى عنه ﷺ بقوله: «مَن غشَّنا فليس مِنَّا»[١].

- عدم المغالاة في احتساب المخصَّصات أوِ التَّحميلات أوِ التَّسعير أو غيرها من الأمور التي تنعكس سلبًا على نتائج الشركة أو على علاقتها بالموظَّفين أو العملاء أو الموردِّين.

- لأنَّ الأعمالَ المُحاسبيَّة لا تَخضع لنظام الاحتمالات، فهي لا تعترف بالحلول الوسط أو المنقوصة، لذلك يجب الالتزام

---

(١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٠١؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

بالإبلاغ عن أية عملية محاسبية أو قيود غير مكتملة التوثيق، أو يساورك الشك بشأنها.

- عدم التهاون في متابعة عمليات التحصيل، حيثُ إنَّ أي تأخير أو تهاون سوف يؤدي إلى إضاعة حقوق الشركة، ومعلوم أنَّ التَّحصيل هو الحلقة الأخيرة في العملية البيعية، وعدم استكمالِها على الوجه الأكمل يعني ضياعَ العمليَّة البيعيَّة بكاملها، وإيقاع الضَّرر بكلِّ منسوبي الشركة وبالشركة نفسها، لذلك فإن التزام قُوَى التَّحصيل بعملهم يعكس مدى تقديرهم لثِقَلِ الأمانة المُلْقَاة على عاتِقِهم.

أخلاقيات إدارات البيع والفروع والمعارض:

- إذا كان حُسن الهندام والمظهر المقبول مطلوبًا من جميع العاملين ببيت الرياض، فإن البائع معنيٌّ بصورة أكبر بذلك ومفروض عليه دائمًا المحافظة على نظافته الجسدية والتزامه بالزي الرسمي؛ لكونه سفير الشركة لدى عملائها الذين يشكلون مصدر دخلها الوحيد. وقد سبق قوله عليه الصلاة والسلام: «إِنَّ اللهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الجَمَالَ»[١].

- التزام البائع بحضور الدورات التدريبية، والعمل المتواصل على تنمية مهاراته البيعية، هو التزام أخلاقي قبل أن يكون واجبًا وظيفيًّا، فجهلُه بِما يبيع، سيتسبَّبُ بالضَّرر للعملاء، وسيعود بنتائجَ سلبيَّةٍ عليه وعلى شركة بيت الرياض.

- البائع هو سفيرَ الشَّركة لدى العملاء والنَّاطقَ الرسميَّ باسمها،

(١) سبق تخريجه ص ٧٣ .

وهذا يجعله معنِيًّا أكثرَ من غيره بالحفاظ على مبادئ ومُثُل الشركة الأساسية، فالصِّدْق، والأمانة، والاستقامة، والوفاء بالعهود، وتَجنُّب الجدال، والصبر، والمثابرة وغيرها، هي من الصفات التي يجب أن تكون هاجسه في كلِّ يومٍ وكلِّ ساعة، وليعلم أنَّ تهاوُنَه في إحداها سيشَوِّه صورتَه لدى العملاء، وسيضرُّ ذلك بسمعة بيت الرياض.

- على كافَّة العاملين في القنوات البيعيَّة استقبال العملاء والضيوف بابتسامة وترحيب ومعاملتهم باحترام، والاهتمام بهم وعدم إهمالهم أو تجاهلهم طوال فترة زيارتهم؛ فقد قال ﷺ: «تَبَسُّمك في وَجْهِ أَخِيكَ صَدَقة»(١).

- يجب على البائع الاستماع للعميل بتركيز وانتباه، وإعادة ما فهمه على مسامع العميل زيادة في التأكيد.

- تقديم المعلومات الصحيحة والدَّقيقة حول المُنْتَجَات والخِدْمات، وتسهيل حصول العملاء على هذه المعلومات، سواء كانت مطبوعة أو مرئية أو مسموعة.

- اعرض على العميل ما يُطابق حاجاته ورغباته، وتجنَّب توجيه العميل نحو مُنتجاتٍ تُحَقِّق لك أو للشركة المنفعة، ولا تلبي ولا تُشبع حاجات العميل ورغباته بصورةٍ كاملة، أو تتجاوز في مواصفاتها وأسعارها تلك الحاجات والرَّغبات، وفي حال كان ذلك ضروريًّا يَجب عليك أن توضِّحَ ذلك للعميل، كي لا يعتبرَ ما

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ١٩٥٦؛ من حديث أبي ذر رضي الله عنه.

فعلتَه نوعًا من الغش أو الاستغلال.

- الاستعانة بالمتخصِّصين أو بالمسؤولين لتوضيح المعلومة للعميل في حال تبيَّن لك أنَّك غيرُ قادر على إيصالها بصورة كاملة وصحيحة.
- تذكَّرْ دائمًا أنَّ من واجبك تحقيق رضا العميل، ولكن يجب أن تضع نصب عينيك ضرورة المحافظة على مصالح الشركة، فإعطاء حسومات غير مُبررة قد يُحقق مصلحة العميل ولكن ذلك يضرُّ بمصالح الشركة، وكذلك تقديم وعود للعميل بتوريد مبكر أو بفترة كفالة أطول من الكفالة النظامية، سيؤدي بالتأكيد لارتياح العميل، ولكن ذلك سيربك أعمال التوريد في الشركة وسيحمِّلها مصاريف إضافية.
- كونك بائعًا يُمَثِّلُ الشركة فَسوف تقضي الوقت الأطول مع العملاء، وهذا سيؤدي إلى توثيق علاقتك بعملائك، ما يحقِّق بالتأكيد مصلحة الشركة، ولكن يجب أن تكون حذرًا ومتيقظًا، بحيث تُحافظ على توازن المصالح بين الشركة والعميل، فهذه العلاقة الوثيقة بينك وبين العميل لم تكن لتحصل لولا عملك في الشركة؛ لذلك يجب أن يكون ولاؤك دائمًا لشركتك.
- احذر أن ترتبط بالعملاء بعلاقاتٍ تُحقِّق لك أو لعائلتك منفعةً خاصَّة، تكون في أساسها ناجمةً عن تساهلك في تحقيق مصالح شركتك.
- لا يجوز أن تُتيح للعميل فُرصة استخدام بيت الرياض لتكون جسرًا نحو الشِّراء من المُنافِس.

- كلُّ ما تَحصُل عليه من معلوماتٍ حول العميل، يُعْتَبر من أسرار العمل، وعليك مراعاة عدم نشر أو تداوُل هذه المعلومات مع جهاتٍ غير معنيَّة بعملك المباشر مع هذا العميل.
- ما يَحصُل داخلَ بيت الرياض هو من خصوصيَّات بيت الرياض، ولا يسمح بتداوله خارجها، خاصَّة إذا كانت هذه المعلومات ستؤدِّي إلى تشويه صورة الشَّركة أو تعريضها لأخطارٍ أو تؤثر على وضعها التَّنافُسِي في السوق.

إن الالتزام بما سبق والوفاء به ينبع من المسؤولية التي هي منوطة بالجميع؛ والتي عبر عنها النبيُّ ﷺ بقوله: «كلُّكم رَاعٍ وكلكم مَسْؤُول عن رَعِيَّتِه»[١].

أخلاقيات الخدمات الفنية:

- جودة الخدمة تقاس بدرجة الدِّقَّة والإتقان، وكافَّةُ العاملين في هذا المجال معنيُّون بتحقيق أعلى درجات الدِّقَّة والإتقان، فهي التزامٌ أخلاقي قبل أن تكون التزامًا بشروط العمل. وهو قبل هذا من أخلاقيات ديننا الإسلامي الحنيف؛ فقد سبق قوله عليه الصلاة والسلام: «إن الله يُحِبُّ إذا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَه»[٢].

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٨٩٣؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٨٢٩؛ من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما.

(٢) سبق تخريجه ص: ٧٨ .

- يجب عليك كفنِّيٍّ صيانةٍ أو موظَّفِ خِدْماتٍ فنيَّةٍ التَّحلِّي بالالتزامِ الدَّائم في المواعيد؛ لأنَّها المعيار الأوَّل الذي يُحاسب عليه العميلُ، وأيُّ تقصير في ذلك سيُفْقِدُنا رضا العميل، وفي حال تكرّر ذلك سوف نفقِدُ ذلك العميلَ.

- يجب مراعاة أن تتم عملية الصيانة أو الإصلاح بدرجة إتقان عالية، حتى لا تضطر للعودة مرة ثانيةً لتَكرار نفس العمل؛ حيث يؤدِّي ذلك إلى زيادة التكلفة وفِقْدان رضا العميل.

- الأمانة تقتضي منك عدم إهدار قطع الغِيار باستبدال قطعٍ ليست ضروريَّة؛ ما يؤدِّي لتحميل الشركة مصاريفَ زائدةً في حال كان الجهاز تحت الضَّمان، أو تحميل العميل مبالغَ إضافيَّة في حال لم يكنِ الجهاز تحت الضمان.

- لا يجوز أن تُشَكِّكَ في عروض مندوب مبيعات بيت الرِّياض، وأن تحاولَ توجيهَ العميل وجهة أخرى، فعملك ينحصر في تقديم الخدمات الفنِّيَّة والصيانة، فلا تَقُمْ بدور المُستشار، خاصَّة وأنَّك غَيْرُ مطَّلع على كافَّة ظروف العمليَّة البيعيَّة وأحوالها؛ فقد قال رسول الله ﷺ: «من حُسْنِ إسلامِ المرء تَرْكُه ما لا يَعْنِيه»[1].

- يجب عليك إبلاغ رؤسائك بما يستجدُّ لدى العميل من حاجاتٍ لمنتجات وخدمات جديدة، وفي كلِّ الأحوال يجب أن تقوم بدور إيجابي بتوجيه العميل نحو بيت الرياض كي تكون خيارَه الأوَّل أو الأوْحَدَ عند تقرير الشراء، وذلك بالتحدُّث عن جودة

---

(١) أخرجه ابن حبان، أبو حاتم محمد بن حبان البستي؛ صحيح ابن حبان، مرجع سابق الحديث، ٢٢٩؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

المنتجات والخدمات دون الدخول في التَّفاصيل التي قد تُعْطِي للعميل صورةً مغلوطة بدون قصد.

- الالتزام بحُضور الدورات التدريبية، والعملُ المتواصل على تنمية مهاراتك الفنِّيَّة في الصيانة والتَّشغيل، هو التزام أخلاقي قبل أن يكون واجبًا وظيفيًّا، فجهلك بتفاصيل إصلاح وخدمة المنتَج، سيتسبَّب بالضرر للعملاء، وسيعودُ بنتائجَ سلبيَّةٍ على شركة بيت الرياض.
- يجب المحافظة على نظافة موقِع العميل عند إجرائك لعمليَّات الصِّيانة والإصلاح، حيث لا يجوز التسبُّب باتِّساخ المكان أو ترك مُخلَّفات الصِّيانة في الموقع.

أخلاقيَّات المستودعات والتوريد:

- عمل المستودعات يعتمد أساسًا على الترتيب والتنظيم أوَّلاً، والأمن والسلامة ثانيًا، والعاملون في هذا المجال معنيُّون أكثرَ من غيرهم بتحقيق أفضلِ درجات الترتيب والتنظيم، وأعلى مستويات الأمن والسلامة، وهذه تُعتبر مسؤوليَّة جميع العاملين، ولا نفرق هنا بين رئيس ومَرؤوس. فقد سبق قوله عليه الصلاة والسلام: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عَن رَعِيَّتِهِ»[١].
- يجب على جميع العاملين بالمستودعات الالتزام بأنظمة التَّخزين والمُناولة والنَّقل والتَّوريد والتَّركيب، كما يجب عليهم عدم التخلُّف عن الدَّورات التدريبيَّة التي تعقد في هذا المجال؛ حيث إنَّ إتقانَ هذه الأعمال يُعتبر من صميم الالتزام

(١) تقدم تخريجه ص: ٥١ .

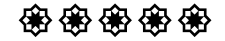
الأخلاقي؛ بِالحفاظ على مصالح الشَّركة، والعملاء، وسلامة العاملين لدى كليهما.

- النظافة الجسديَّة، ونظافة المستودعات، ونظافة السَّيَّارات، ونظافة تغليف المنتجات، هي معيارٌ أساسيٌّ للحكم على مدى التزام العاملين في المستودعات برسالة الشركة، التي تقضي بتحقيق رضا العملاء في كافَّة الأمور والمستويات.
- أسطول النقل في الشَّركة يُعتبر أمانةً لدى العاملين في المستودعات؛ فالسائق والفنِّي والعامل جميعُهم مُؤتمَنون على سلامة وسائل النقل.
- قيادة سيارات النَّقل التَّابعة للشركة يجب أن تكون طبقًا لقوانينِ المُرور، وعلى جميع العاملين التقيُّد بذلك، وتجنُّب ارتِكاب أيِّ نوعٍ من المُخالفات، خاصَّة تلك التي قد تعرِّض أرواحَ النَّاس ومُمتلكاتهم للخطر.
- يجب على جميع السائقين والفنيين والعمال، الامتناعُ عن تشغيل السيارات والشَّاحنات في أعمالٍ لا تَخُصُّ الشَّركة، وكذلك يجب عليهم الالتزام بعدم تقديم خدماتٍ لمنسوبي الشَّركة بدون إذْنٍ مُسبق من المسؤولين.
- يجب أن تحافظَ على روح العمل الجماعي؛ لأنَّه الصفة الغالبة على أعمالِ المستودعات، وإصرارُك على عكس ذلك سوف يؤدِّي بك إلى العزلة شخصيًّا، وإلى تعطيلِ الأعمال وإرباكِها. قال ﷺ: «يَدُ اللهِ معَ الجَماعةِ»؛ وفي رواية: «فإنَّ البَركة مع الجماعة»[1].

---

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٢١٦٦؛ من حديث عبدالله بن عباس رضي الله عنهما.

بعد استعراض مصادر الأخلاقيات في المبحثين السابقين، فإنه يمكن القول بأن المصدر الديني هو أساس كل تلك المصادر، ومن خلاله يمكن ضبط باقي المصادر، بل تكييفها أيضًا وفقًا للمصلحة العامة للمنظمة، وأيضًا التحكم والتعامل مع السلوكيات غير الأخلاقية؛ لأن باقي المصادر الأخلاقية لن تعمل على تنمية الجانب الأخلاقي لدى الإداري، إلا إذا كانت متوافقة مع مفاهيم الصواب والخير ومعاييرهما لديه، والتي يحصل عليها أساسًا من المصدر الديني؛ ومن ثَمَّ فإن السلوكيات الأخلاقية للإداري تنتقل من سلوكيات مستندة إلى أساس الإذعان والجوانب القانونية فقط، إلى سلوكيات أخلاقية قائمة على أساس النزاهة، وتعزيز إطار تحمُّلِ المنظمة لمسؤوليتها بشكل أوسع، وليس في إطار الدفاع، وتسويغ الأخطاء السلوكية؛ لذلك فإنه ينبغي على الإدارة في المنظمات العامة والخاصة - على حد سواء - ألَّا تكتفي بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية، بل لا بد لها من العمل على زيادة تفاعل الأفراد معها على مختلف مستوياتهم الإدارية، من خلال تزكية الوازع الديني لديهم وتدريبهم على التمسك بالقيم، والتحدث عنها، باعتبارها مرتكزات ينطلق منها الإنسان نحو الخير وتحصيل الثواب، محققة بذلك بيئة مناسبة تدعم السلوك الأخلاقي القويم، وتؤكد على دعم روح الالتزام لدى العاملين فيها.



الفصل الثالث

مرتكزات السلوك الأخلاقي

إن توافر بعض السلوكيات الأخلاقية في شخصية الإداري، تُكسِبه - حتمًا - قدرةً متميزة على مواجهة التغيرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة؛ حيث إنها تمثل مجموعة من المبادئ السامية التي حثت عليها جميع الشرائع السماوية، كما أكَّدت عليها المواثيق الأخلاقية المختلفة، والتي يمكن - بالنظر إلى مدى التزام الإداري بها - قياس المستوى الأخلاقي لديه.

وسنتناول في هذا الفصل دراسة عدد من السمات الأخلاقية الواجب توافرها في شخصية الإداري، من خلال الاهتداء بهَدْي القرآن الكريم، والاسترشاد بسُنَّة الرسول عليه الصلاة والسلام، وسيرته المطهَّرة؛ باعتبار أن هدفنا هو الإداري المسلم في منظمات الأعمال، وانعكاس سلوك الإدارة الأخلاقي على مجتمعنا المسلم أساسًا. وهذه السمات الأخلاقية على ثلاثة أقسام: صفات أخلاقية وجدانية، وصفات أخلاقية قولية، وصفات أخلاقية عملية كما سيتضح بيانه في المباحث الثلاثة الآتية.



المبحث الأول

الصفات الأخلاقية الوجدانية

١- الإيمان:

قد يرى البعض أن سمة الإيمان من الأمور الباطنة غير الملموسة؛ فلا يمكن الوقوف عليها، فقد يدَّعي مدعٍ الإيمانَ بأهداف مجتمعٍ ما وقيمه ومبادئه رياءً ونفاقًا، بهدف الوصول إلى غايته، وهي تولي منصب إداري، كما كان الحال عندما ادعى المنافقون في المدينة النبوية الإيمان، وكانت غايتهم الكيد للإسلام وأهله، لكن بالرغم من كون سمة الإيمان من الأمور الباطنة؛ إلا أن له حقيقة يتضح مظهرها الخارجي في سلوك الإنسان؛ حيث إن التكامل بين حقيقة الإيمان والسلوك، من الأمور الظاهرة الجلية، وفي هذا يقولُ الرسول ﷺ: «إِذَا رَأَيْتُمُ الرَّجُلَ يَعْتَادُ الْمَسْجِدَ، فَاشْهَدُوا لَهُ بِالْإِيمَانِ»[1]، ويتوافق معنى هذا الحديث الشريف مع قوله ﷻ: ﴿إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَٰجِدَ ٱللَّهِ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْـَٔاخِرِ﴾ [التوبة: ١٨]؛ فالمظاهر السلوكية في الإسلام تعبر عن حقيقة الإيمان.

وإن خير شاهد على التوافق بين السلوك الظاهر ومقتضيات الإيمان الكامن في النفس: موقف النبيِّ ﷺ وصاحبِه أبي بكر الصديق رضي الله عنه، في صلح الحديبية؛ إذ كان الصحابة لا يشكُّون في تحقق الفتح، لرؤيا رآها رسول الله ﷺ، فلما رأَوا الصلح دَاخَلَهم في ذلك أمر عظيم، كاد يتسبب في

(١) أخرجه أحمد، الإمام أحمد بن حنبل، المسند، مرجع سابق، ج٨، ص ١٩٤، ٢٥١، الحديث ١١٦٥١، ١١٧٢٥؛ من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه.

إهلاكهم؛ حتى إن عمر بن الخطاب ﵁ راجع الرسول ﷺ في ذلك، يقول عمر: فأتيتُ نبيَّ الله ﷺ فقلت: ألستَ نبيَّ الله حَقًّا؟! قال: «بلى»، قلتُ: ألسنا على الحق، وعدوُّنا على الباطل؟! قال: «بلى»، قلتُ: فلِمَ نعطي الدنيَّةَ في ديننا إذًا؟ قال: «إني رسول الله، ولستُ أعصيه، وهو ناصري». قلتُ: أَوَ ليس كنتَ تحدِّثنا أنا سنأتي البيت فنطوفُ به؟ قال: «بلى، فأخبرتُكَ أنَّا نأتيه العام»؟! قلتُ: لا، قال: «فإنك آتيه ومُطَّوِّفٌ به»، قال: فأتيتُ أبا بكر فقلتُ: يا أبا بكر، أليس هذا نبيَّ اللهِ حقًّا؟! قال: بلى، قلتُ: ألسنا على الحق وعدوُّنا على الباطل؟! قال: بلى، قلتُ: فلِمَ نعطي الدنيَّةَ في ديننا إذن؟! قال: أيها الرجل، إنه لرسول الله ﷺ، وليس يعصي ربَّه، وهو ناصره، فاستمسِكْ بغَرْزِه، فوالله إنه على الحق. قلتُ: أليس كان يحدِّثنا أنا سنأتي البيت ونَطَّوَّفُ به؟ قال: بلى، أفأَخبرَكَ أنك تأتيه العامَ؟! قلت: لا، قال: فإنك آتيه ومُطَّوِّفٌ به[1]. يظهر من هذا الموقف في ردِّ النبيِّ ﷺ على عمر عظيمُ إيمانِه ﷺ، وثقته بوعد الله، وبُعْدُ نظرته، كما يظهر من ردِّ أبي بكر وموافقته لردِّ النبيِّ ﷺ - ولم يكن قد سمعه - أحقِّيَّتُه في أن يكون أكمل الأمة إيمانًا بعد نبيِّها ﷺ.

عليه فإنه يمكن القول: بأن الإيمان الذي هو يقين، أو وثوق، أو طمأنينة لدى الإنسان إلى أمر من الأمور؛ ماديًّا كان أو معنويًّا، واستقرار هذا اليقين في عقل الإنسان ووجدانه، بحيث يؤثر في تصرفاته، وسلوكه؛ لَمِنَ المهمَّات الأساسية التي يجب توافرها في الإداري؛ ليكون أهلًا لتولي أيِّ منصب إداري. وهذا الإيمان يعد من أهم المقومات الأخلاقية الذاتية في

(١) هذه القصة أخرجها بتمامها البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٢٧٣١، ٢٧٣٢؛ من حديث المسور بن مخرمة ﵁ ومروان بن الحكم، مرسلًا.

الإدارة الإسلامية، الذي يمتد ليشمل الجوانب الآتية:

أ - الالتزام بالقيم والأهداف الخاصة بالمجتمع، والمنظمة، والجماعة التي يتولى الإداري قيادتها.

ب - ثقة الإداري بنفسه، وبكلٍّ من رؤسائه، ومرؤوسيه.

جـ - الاستفادة من الطاقة الإيمانية في غرس الحماس في نفوس العاملين؛ لتصبح طاقاتهم "شعلة من العمل الجاد، والحماس المتدفق الذي لا يفتر"[(١)].

٢- الصبر:

الصبر: هو حبس النفس عن الجزع[(٢)]، وإمساكها والسيطرة عليها في الضيق والفزع، ومنه: الصابر والصبور، وهو الذي لا تحمله العجلة على المسارعة إلى الفعل قبل أوانه.

والصبر من الخلال التي أمر الله تعالى نبيَّه بالتخلُّقِ والتحلي بها في قوله تعالى: ﴿فَٱصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُواْ ٱلْعَزْمِ مِنَ ٱلرُّسُلِ﴾ [الأحقاف: ٣٥]، وقوله: ﴿وَٱصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِٱللَّهِ﴾ [النحل: ١٢٧]. وأمر به عباده في قوله: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسْتَعِينُواْ بِٱلصَّبْرِ وَٱلصَّلَوٰةِ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴿١٥٣﴾﴾ [البقرة: ١٥٣]، وقوله: ﴿ٱصْبِرُواْ وَصَابِرُواْ﴾ [آل عمران: ٢٠٠].

وحَظُّ العبد منه: أن يصبر على التكاليف؛ من أوامرَ، ونواهٍ، وأن

---

(١) البقري، أحمد ماهر؛ القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٧م، ص: ٢٧ (بتصرف).

(٢) الرازي، محمد بن أبي بكر؛ مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، ١٩٩٥م، ص: ٣٥٤-٣٥٥.

يغالب دواعي العجلة، والهوى، وأن يصبر عند الشدائد.

وإذا كان توافر الصبر خصلة محمودة عند جميع الناس، فإنه في حق المدير يعد ضرورة، بل هو من أهم السمات المطلوبِ توافرُها فيه؛ إذ يُطلب من الإداري تحقيق غايات وأهداف محددة، والعمل في ظروف وأوضاع متغيرة، وما أكثر العقباتِ التي تعترضه، والتحديات التي تواجهه في مسيرته نحو تحقيق هذه الغايات والأهداف، وإنه في مواجهة كلٍّ ذلك غالبًا ما يكون الصبر هو العلاج الناجح والوسيلة الفعالة.

وإن في كظم الغيظ، والسيطرة على الغضب لدلالةً على كمال العقل، وسعة الصدر، والمديرُ الذي لا يتفاعل مع الخطأ، ولا يقابل الإساءة بمثلها، فلا يتفوَّه بقول غير موزون، أو يقوم برد فعل متسرع - قد يزل فيه، ويندم عليه - هو شخص حكيم، وعاقل؛ لأنه إذا جازى الإساءة بمثلها، فإنه يصبح هو والمسيء، والمخطئ، سواءً؛ قال رسول الله ﷺ: «لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرَعَةِ؛ إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ»[1]، وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رجلًا قال للرسول ﷺ: أَوْصِنِي، قال: «لَا تَغْضَبْ» فردَّد مرارًا، قال: «لَا تَغْضَبْ»[2].

عليه، فإن على المدير أن يتجمَّل بالصبر، ويسلك سبيله، وألا يتسرع في الأمور، بل يزينها بميزان العقل، وقسطاس الحكمة، ثم يضعها في موضعها الصحيح؛ فالصبر هو أحد الأسباب الجوهرية لنجاح المدير في تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

---

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٦١١٤؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٢٦٠٩؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

(٢) أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٦١١٦،من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

٣- الرحمة والرفق:

إن خُلُقَ الرحمة هو من أسباب زرع المودة، وإشاعة المحبة، وجوٍّ من الطمأنينة في المنظَّمة، ومن أسباب السمو والرفعة، بالإضافة إلى ما يكسبه الإداري المتخلق بهذه الصفة، من السمع والطاعة له من مرؤوسيه. وقد كان النبيُّ ﷺ القدوةَ الحسنة، في الرحمة بأتباعه، وقد مدحه الله سبحانه وتعالى بذلك؛ فقال: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عِمرَان: ١٥٩] .وللرحمة دلائل وعلامات؛ منها الرفق، ولين الجانب مع من يتعامل المدير معهم، وهو أمر أكد عليه الإسلام باعتباره من الخصال المؤلِّفة للقلوب.

وفي بيان ذلك يقول النبيُّ ﷺ لعائشة رضي الله عنها: «إِنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ، ويُعْطِي على الرِّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ، وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ»[(١)].

وقد تنبَّهت النظرياتُ الإدارية الحديثة لأهمية الرفق، وحسن معاملة الزبائن، وجعلته إحدى إستراتيجيات المنظمة الناجحة، كما دعت الكثير من أدبيات الإدارة إلى حسن معاملة المدير لمرؤوسيه، كالزيارة الميدانية المستمرة للعاملين، والتحدث إليهم، والاطلاع على همومهم، وآمالهم، وآلامهم، والسعي الصادق لتحقيق الآمال، وعلاج الآلام؛ فجميع ذلك له الأثر في تقرُّب المدير من مرؤوسيه، وجعلِه أكثر اتصالًا وتفاعلًا مع أحوالهم؛ وهذا سيمكِّنه من حسن إدارتهم، بكفاءة أكبر؛ فهذا التفاعل هو أساس العلاقة العملية الناجحة.

---

(١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٢٥٩٣؛ من حديث عائشة رضي الله عنها.

ولا يعني الرفق بأي حال من الأحوال تشجيع التسيب الإداري، أو التغاضي عمن يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه المرؤوسين بأحسن أسلوب، والرفق بحالهم؛ كلٌّ حسَب قدرته وإمكاناته؛ امتثالًا لقول الله تعالى: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْۗ﴾ [البَقَرَة: ٢٨٦].

ومن جوانب الرحمة والرفق بالمرؤوسين: حسن معاملتهم، والتلطف في القول معهم، والتواضع، وخفض الجناح، واللين في حزم، والرحمة في قوة؛ فلا يكلف المدير مرؤوسيه ما لا يطيقون، أو ما يشغلهم عن واجباتهم تجاه ربهم، وأهلهم، ومجتمعهم؛ كما فعل أبو زوج موسى عليه السلام عندما استأجره على رعي الغنم، فقال له: ﴿وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَۚ سَتَجِدُنِيٓ إِن شَآءَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلصَّٰلِحِينَ﴾ [القَصَص: ٢٧]، إذ تدل هذه الآية الكريمة على أن شعيبًا لم يكن يريد أن يشق على موسى عليه السلام، بإلزامه بالأخذ بأطول الأجلين، كما أنه سيراعي الأوقات التي يكلِّفه فيها بأداء الأعمال، وكذلك طبيعتها، كما سيجد منه حسن الصحبة، ولين الجانب، ولطف المعاملة.

٤- الحلم والعفو:

يُعَدُّ الحلم عمَّن أساء والعفو عمن زَلَّ، من عظيم مكارم الأخلاق. ويكون الحلم بعدم الجواب أو الرد، وبالسكوت عن المسيء، وغض الطرف عن إساءته، أو بنصحه مع تذكيره، وربما تحذيره إن لزم الأمر، بحسب نوع الخطأ. أما العفو: فهو أعلى درجةً من الحلم، ويكون بالعفو عن المسيء، ومسامحته. ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى أنه لا يجب أن يفهم بأن الحلم هو الضعف، أو أن العفو هو الذل، والسكوت عن الخطأ. فمعنى الحلم والعفو الوارد: أن يكون وفق ضوابط محددة؛ كألا تكون الإساءة

دائمة، أو الخطأ متكرِّرًا، بمعنى: أنهما صدرا عن غير تعمد من الموظف.

وبإغفال ذلك لا يكون السكوت عن الأخطاء حلمًا وعفوًا، بل يكون تهاونًا وضعفًا، ينتج عنه خلل كبير في الإدارة، يؤثر - فيما بعد - سلبًا في قوة المنظمة وسلامتها ونجاحها.

وقد أرشد الله تعالى عباده إلى الأسلوب الأمثل في مقابلة المخطئ والمسيء؛ فقال تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي ٱلْحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُ ٱدْفَعْ بِٱلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُۥ عَدَٰوَةٌ كَأَنَّهُۥ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ٱلَّذِينَ صَبَرُواْ وَمَا يُلَقَّىٰهَآ إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ﴾ [فُصّلَت: ٣٤-٣٥]؛ فالعفو والحلم وسلامة الصدر من الغلّ والحقد: من أسباب الرفعة والسرور والطمأنينة. وقد سمى الله تعالى ذلك إحسانًا؛ قال الله تعالى ممتدحًا أهل التقوى، المتخلقين بهذا الخُلُق العظيم: ﴿وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عِمرَان: ١٣٤]، وقال رسول الله ﷺ: «مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ، وَمَا زَادَ اللهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا، وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلهِ إِلَّا رَفَعَهُ اللهُ»[1]. فللحلم والعفو فوائد عظيمة، أهمها: تحقيق الطمأنينة والأمان في بيئة العمل، وإشاعة المحبة والرحمة بين أفراد المنظمة، فضلًا عن أن ذلك يزيل الأحقاد؛ ولكلٍّ من هذه الفوائد نتائج إيجابية على حسن سير المنظمة، بما تحققه من استقرار وسلامة ونمو.

❁❁❁❁❁

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى؛ جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٢٠٢٩؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

المبحث الثاني

الصفات الأخلاقية القولية

١- الصدق:

إن الصدق هو من كرامة الوظيفة وشرفها، ويُعَدُّ الإسلام من أكثر الشرائع ذمًّا للكذب والكذابين، وثناءً على الصدق والصادقين؛ يقول تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَكُونُوا۟ مَعَ ٱلصَّـٰدِقِينَ﴾ [التوبة: ١١٩]، ويقول تعالى: ﴿إِنَّمَا يَفْتَرِى ٱلْكَذِبَ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِـَٔايَـٰتِ ٱللَّهِ ۖ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَـٰذِبُونَ﴾ [النّحل: ١٠٥]، وقال الرسول ﷺ: «عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ؛ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا، وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ؛ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا»(١).

وبطبيعة الحال فإن الإداري المسلم مطالب بالابتعاد عن السلوكيات أو الأفعال التي تتناقض مع كرامة الوظيفة وشرفها، سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه، وهو مصداق لقول رسول الله ﷺ: «الْبِرُّ حُسْنُ الْخُلُقِ، وَالْإِثْمُ مَا حَاكَ فِي نَفْسِكَ، وَكَرِهْتَ أَنْ يَطَّلِعَ عَلَيْهِ النَّاسُ»(٢).

---

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٦٠٩٤؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٢٦٠٧، من حديث ابن مسعود رضي الله عنه.

(٢) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٢٣٨٩؛ من حديث النواس بن سمعان رضي الله عنه.

فمن أراد أن ينجح في إدارته، وأن يكون موثوقًا محترمًا؛ فليكن صادقًا، واضحًا، دقيقًا في حديثه وعباراته، وقراراته، وكتاباته، وتوجيهاته، وفي تقديم منتجات منظَّمته من سلع وخِدْمات لعملائه؛ فإن لذلك نتيجةً مهمة للغاية، تكمن في تحقيق ثقة الرؤساء، وثقة المرؤوسين، والمورِّدين، والعملاء، ومن ثَمَّ بالمنظمة نفسها، إضافة إلى أمر مهم يتمثل في تلقي المرؤوسين للقرارات والتوجيهات؛ بالقبول، والقناعة، وتنفيذها عن طيب نفس؛ فالصدق مطلب ضروري لزرع الثقة في نفوس الرؤوساء، والمرؤوسين، والمتعاملين مع المنظمة، وتقوية العلاقات مع جميع الأطراف التي يتعامل معها المدير؛ عليه فإننا نؤكد أنه لا يجمل بالمدير أن يكذب ألبتة، ولا أن تخالف أفعاله أقواله، ولا أن يحتال أو يستخدم الأساليب الملتوية، في توصيل قراراته، وتوجيهاته، سواءٌ مع رؤسائه، أو مرؤوسيه، أو عملائه، أو في حياته بعامة؛ لأن من يتصف بالكذب سيفقد بالتأكيد ثقة من حوله، ومن ثَمَّ فإنه سيفقد احترامهم، وفي ذلك تدمير مباشر للمنظمة التي ينتمي إليها.

وفي الحديث عن النبيِّ ﷺ: «أَرْبَعٌ مَنْ كُنَّ فِيه كَانَ مُنَافِقًا خَالِصًا»، وذكَرَ منها ﷺ: «وَإِذَا حَدَّثَ كَذَبَ»(١).

وعلى المدير أن يكون متيقنًا أنَّ ما يُدرَك بالصدق لا يُدرَك بالكذب، وأنه إذا ما استخدم المدير الكذب وسيلة لإنجاح عمله، فإنه قد ينجح مرة في ذلك، إلا أنه - حتمًا - لن يحقق نجاحًا يُذْكَر بعدها؛ لأنه سيفقد بذلك مصداقيته، وسيخاطر في فِقْدان منظَّمته لمصداقيتها، وفي هذا ظلم لنفسه، ولمصدر رزقه -

(١) متفق عليه؛ أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٣٤؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٥٨؛ من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما.

منظمته - الذي استؤمن على إدارتها؛ فالصدق في القول والعمل ركيزة أساسية، في بناء الثقة، والعلاقة المهنية الراقية، بين المدير ومرؤوسيه، ومع المنظمات الأخرى، والعملاء، من مورِّدين، وزبائن، إضافة إلى ما يحمله من نسمات الطمأنينة والمصداقية اللازمتين لبيئة عمل صالحة صحية مستقرة ناجحة، واللازمتين أيضًا لتصحيح جميع أنواع العلاقات والتعاملات وإنجاحها.

إن توافر هذه القيمة الأخلاقية - الصدق - في شخصية الإداري، يشكِّل أهمية كبرى في إدارته لمرؤوسيه، ويزرع الثقة به في نفوسهم؛ فيكون بذلك قدوة لهم، ويكسب قلوبهم، بعد جذبهم إليه بهذه الصفة السامية. ولم يشهد التاريخ الإنساني قديمًا وحديثًا، مثالاً يقارب ما يُكِنُّه الصحابة في قلوبهم للنبيِّ ﷺ من حب وإخلاص وفداء، واستعدادٍ تامٍّ لبذل كل شيء بين يديه، بسبب ما يمتلكه من أعلى مستويات المكارم الأخلاقية، فكان قدوة بالقول والعمل؛ فهو الصادق الأمين ﷺ.

٢- الترفع عن الجُهَّالِ وعن كثرةِ الجدال:

إن الترفع عن أقوال الجهال، وعن كثرة الجدال: مطلبان إداريان مكملان لسمات الإداري الأخلاقية؛ من صبر، ورحمة، وحلم، وعفو؛ حيث يفترض أن يكون الرد فقط بالعمل الجاد، والقدوة الحسنة، والإعراض؛ فهذا أفضل رد على من يتعرض له، ولا شك في أن أعظم إحراج وإسكات للحساد، والمغرضين، هو الإعراض عنهم، وترك المبالاة بهم، والمضيُّ قدمًا في العمل الجاد، والتطوير الشامل، والدفع بالتي هي أحسن؛ قال تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ [فُصِّلَت: ٣٤].

فإذا استطاع الإداري أن يكون سميعًا لحقِّ العاملين معه، بعيدًا عن مماراتهم، نطوقًا بحقهم، صموتًا عن باطلهم، استطاع بذلك أن يحوز تقديرهم وولاءهم، ما ينعكس إيجابًا على حسن سير عمل المنظمة ويسمح بتطورها.

كذلك: فإن عدم إضاعة الوقت في المجادلات معهم هو من الأهمية بمكان؛ لأن تضييع الوقت هو مبتغاهم؛ إذ يهدفون إلى صرف الإداري عن عمله الجاد، وعلاج المشكلات، وشغله بما ليس له قيمة؛ يقول الشاعر:

دَعِ الــجِــدَالَ وَلَا تَــحْــفِــلْ بِــهِ أَبَــدًا
فَــإِنَّــهُ سَــبَــبٌ لِــلْــبُــغْــضِ مَــا وُجِــدَا

فأفضل وسيلة للخروج بأفضل نتيجة من الجدال هي محاولة تجنبه تمامًا؛ لأنه إذا جارى الوضع فإنه بذلك يعطي للمغرضين فرصة للنيل من اتزانه، وسلوكه، وأخلاقه؛ قال تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ هُمْ عَنِ ٱللَّغْوِ مُعْرِضُونَ﴾ [المؤمنون: ٣]، أي: الذين هم تاركون لكل ما لا فائدة فيه من الأقوال والأفعال. وقد قال الله تعالى: ﴿وَإِذَا خَاطَبَهُمُ ٱلْجَٰهِلُونَ قَالُواْ سَلَٰمًا﴾ [الفُرقان: ٦٣]، فالإداري المسلم الحصيف لا يجيب مَنْ سفه عليه بالقول إلا بقول معروف، وبخطاب يسلم فيه من الإثم، ولا يقابل الجهل بمثله. قال سبحانه: ﴿وَإِذَا مَرُّواْ بِٱللَّغْوِ مَرُّواْ كِرَامًا﴾ [الفرُقان: ٧٢]، واللغو: هو الكلام الذي لا خير فيه، ولا فائدة دينية ولا دنيوية ترتجى منه؛ ككلام السفهاء، وهذا ما يوجِّه الله عباده الصالحين إلى ضرورة تنزيه أنفسهم عن الخوض فيه، فهم بذلك لا يقصدون حضوره؛ فيكون ذلك سببًا لتكريم أنفسهم.

٣- تقبل النقد والاعتراف بالخطأ:

المدير المسلم يتقبل النقد الهادف، ولا يتردد في التراجع عن أية

فكرة، أو قرار، أو توجيه، إذا تبين له أنه غير صائب؛ فهذه سمة أخلاقية رفيعة من سمات الأشخاص الأقوياء الأمناء على مصالح عملهم، وهي صفة تدل على ثقة عالية في النفس، وهي سبب من أسباب النجاح، وبقاء المودة وإشاعة المحبة، والالتزام بين القائد ومرؤوسيه، بل بين جميع الأطراف التي يكون بينها أي نوع من أنواع العلاقات العملية خاصَّة والإنسانية عامَّة، ومَنْ لا يتقبل النقد فهو شخص مزعزع الثقة، وسريعًا ما يفقد ولاء من معه ومودتهم؛ ومن ثَمَّ سيفقد تعاونهم وحماسهم.

وإن سماع النقد من محبٍّ أمرٌ طيِّب بلا شك، لكن سماع النقد من الأعداء فيه فوائد، ليس أقلها مراجعة ذلك الانتقاد وتأمله، فربما وُجد فيه تنبيه مهم؛ باعتبار أن العدو متتبع دومًا للعيوب، وقد يصدق في نقده، وعليه فمن الحكمة تأمل هذا النقد؛ يقول الشاعر:

وَلَــرُبَّــمَــا انْــتَــفَــعَ الــفَــتَــى بِــعَــدُوِّهِ
كَــالــسُّــمِّ أَحْــيَــانًــا يَــكُــونُ دَوَاءَ

ومن فوائد تقبُّل النقد والاعتراف بالخطأ أن يكون ذلك عاملًا في تخفيف الأحقاد والحزازات بين الأطراف، بل قد يؤدي إلى زوالها نهائيًّا.

ومن المأثورات الخالدة في هذا الصدد: ما روي عن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه، أنه قال: «لا تَزِيدُوا في مُهُورِ النِّسَاءِ عَلَى أَرْبَعِينَ أُوقِيَّةً، وَلَوْ كَانَتْ بِنْتَ ذِي العَصَبَةِ - يعني: يزيدَ بنَ الحُصَيْنِ الحارثيَّ - فَمَنْ زَادَ أَلْقَيْتُ زِيَادَتَهُ فِي بَيْتِ المَالِ»، فَقَامَتِ امْرَأَةٌ مِنْ صَفِّ النساءِ، طَوِيلَةٌ، فِيهَا فَطَسٌ، فقالتْ: ما ذاك لك، قال: «وَلِمَ؟» قالت: لِأَنَّ اللهَ عزَّ وجلَّ يقولُ: ﴿وَءَاتَيْتُمْ إِحْدَىٰهُنَّ قِنطَارًا فَلَا تَأْخُذُواْ مِنْهُ شَيْـًٔا ...﴾ [النساء: ٢٠]،

فقال عمر: «امْرَأَةٌ أَصَابَتْ، وَرَجُلٌ أَخْطَأَ»[١]. فالخطأ وارد في حق كل إنسان، لكن الفرق فيما بعد ذلك عندما يَعُدُّ البعض التراجع عن الخطأ إهانة أو ضعفًا، وإنما الحقيقة عكس ذلك. وقد قال رسول الله ﷺ: «كُلُّ ابْنِ آدَمَ خَطَّاءٌ، وَخَيْرُ الخَطَّائِينَ التَّوَّابُونَ»[٢]؛ لأن الإصرار على الخطأ سيترتب عليه أخطاء أخرى يصعب علاجها في المستقبل، بالإضافة إلى ما سيسببه ذلك من تقطع في العلاقات، وزرع للأحقاد، وزوال للمحبة؛ يقول الله تعالى في ذلك ممتدحًا عباده الصالحين: ﴿وَلَمْ يُصِرُّواْ عَلَىٰ مَا فَعَلُواْ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ [آل عِمرَان: ١٣٥]، وقال الرسول ﷺ: «الْكِبْرُ: بَطَرُ الْحَقِّ، وَغَمْطُ النَّاسِ»[٣].

٤- أدب الحوار وأدب الخلاف:

إنَّ تخلُّق الإداري بأدب الحوار، وأدب الخلاف، لَمِنَ معالي السلوك الأخلاقي في الإدارة؛ باعتبار ذلك وسيلة مهمة لتحقيق المصالح العليا للمنظمة، وتحقيق استقرارها ونجاحها؛ حيث إن هذه الأخلاق السامية تُحقِّق التواصل الفعال، كما أنها تُؤسِّس لتحقُّق الحوار البناء، والنقاش المثمر المفيد؛ فهي بذلك تعد ركنًا أساسًا في أخلاق الإداريين.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن من واجبات المدير - سواءٌ كان ناقدًا أو

---

(١) ابن عبدالبر، أبو عمر يوسف بن عبد الله النمري؛ جامع بيان العلم وفضله، تحقيق أبي الأشبال الزهيري، دار ابن الجوزي، الرياض، ط١، ١٤١٤هـ، ج١، ص ٥٣٠ .

(٢) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٢٤٩٩؛ من حديث أنس رضي الله عنه.

(٣) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٩١؛ من حديث عبد الله بن مسعود رضي الله عنه. وبطر الحق: إنكاره، وغمط الناس: التنقص منهم، واحتقارهم.

مُنتقَدًا - أن يتأدَّب بأدب الخلاف، وأدب الحوار، مع الطرف الآخر، وأن يجادل بالحكمة، وبالحجة والبيان، وبالحقائق والمعلومات، وألا يغضب، أو يتهجم على الطرف الآخر، حتى لو كان على غير حق؛ لأن قصده - بطبيعة الحال - بيان الحقيقة والبحث عن المصلحة العامة، وليس التجريح.

فمن الشروط الأساسية للحوار والنقاش المثمر: الاحترام المتبادل، والحذر التام من احتقار الطرف الآخر، والاستخفاف برأيه؛ لِمَا لِذلك من خطورة في زرع العداوات، وحصول النزاعات، ومن ثَمَّ الفرقة.

فيجب أن يكون الحوار بأسلوب مؤدب وباحترام؛ من خلال تحكيم العقل، والتجرد التام عن الأهواء، والأغراض الشخصية. ولن يصل الإداري إلى هذا المقام إلا إذا كان غالبًا لديه حسن الظن، وعدم الاستعجال بالرد، أو المبادرة إلى الحكم على الفكرة وصاحبها، قبل الاستفسار من صاحبها؛ لأنه ربما تبين له الأمر بشيء من التمهُّل، فينتهي بذلك الخلاف.

وهذا هو سبيل كل عاقل صادق أمين سليم القصد خالص النية لله؛ فبحسن الاستماع والإنصات، وبالتخلص من العادات السيئة في الحوار - كالمقاطعة، وإشعار الطرف الآخر بالضجر حال الاستماع، أو بأنك تعرف مسبقًا ما سيقول - يمكن التوصل إلى صفة من دلائل اللباقة، ومكارم الأخلاق، ألا وهي آداب الحوار، والخلاف، واحترام الرأي الآخر، التي إن لم تثمر توافقًا، وتعاونًا، فهي على الأقل ستثمر احترامًا متبادلًا، وصيانة لاستقرار العمل في المنظمة.

❁❁❁❁❁

المبحث الثالث

الصفات الأخلاقية العملية

١- الأمانة والاستقامة:

وهما نمطان من الأنماط السلوكية الأخلاقية المرتبطة بسمة الإيمان التي تقدَّم الكلام عليها، ولا بد من توافر هذين النمطين في الإداري، وفيما يلي تفصيل لأهمية كلٍّ منهما:

أ - الأمانة:

من الدلائل القوية على سمو المجتمع، وتماسك بنيانه: أن تنتشر بين أفراده مكارم الأخلاق، التي من أهمها خلق "الأمانة"؛ إذ جعل الله تعالى أداء الأمانة من صفات المفلحين من المؤمنين؛ يقول تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [المؤمنون: ١]، ثم عدَّد صفاتهم، ومنها: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ [المؤمنون: ٨]، ونفى النبيُّ ﷺ الإيمان عن الذي لا أمانة له؛ فقال: «لا إِيْمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ»[١]، وجعل خيانة الأمانة من علامات المنافق؛ يقول ﷺ: «آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ: إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ، وَإِذَا اؤْتُمِنَ خَانَ»[٢].

ويرى البعض أن الأمانة تنحصر في قيام الإنسان بحفظ ما يُودَعُ لديه من مال، وأشياء ثمينة؛ فإن أداها لصاحبها كان أمينًا، وإن أنكرها وتلاعب بها كان خائنًا، في هذا - بلا شك - معنى مهم من معاني الأمانة، إلا أنها

---

(١) تقدم تقدم تخريجه ص: ٧٢ .
(٢) تقدم تخريجه ص: ٧٦ .

لا تنحصر في هذا المعنى، بل هي تتسع لتشمل التزام الواجبات الدينية، والاجتماعية، وأداءها خيرَ أداء؛ كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا ٱلْأَمَانَةَ عَلَى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱلْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا ٱلْإِنسَٰنُ ۖ إِنَّهُۥ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ [الأحزاب: ٧٢]، فالمراجعون أمانة في عنق الموظَّف، حتى ينجز أعمالهم، والمرضى أمانة عند الطبيب، والتلاميذ أمانة عند المعلِّم، والدِّين أمانة في أعناق العلماء، يعملون على نشره وبيانه للناس، وهكذا... فكل مهنة تكون في إطار العلاقات والمنافع المشروعة بين الناس هي أمانة؛ حتى إن المفهوم الشرعي للأمانة يزيد على ذلك؛ بأن الأمانة ليست جودة إنجاز عمل ما تم الاتفاق عليه، بل هي أيضًا وجود نية صادقة، تعبر عن رغبة داخلية في إتقان العمل؛ كما لو كان القائم فيه يريد عمل ذلك لنفسه.

ومن الأمانة: إتقان الوظيفة والعمل؛ فالموظف في المفهوم الإسلامي مؤتمن على وظيفته وعمله، وما ينتج عن ذلك من واجبات ومسؤوليات، وأي غش في مهمات عمله؛ كإبداء رأي فني لترجيح مصلحة شخصية، أو اتباع أسلوب أكثر تكلفة من الناحية المالية لِهَوًى في نفسه، فإن ذلك قد يحرمه من دخول الجنة؛ كما قال ﷺ: «مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللهُ رَعِيَّةً، يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ، إِلَّا حَرَّمَ اللهُ عَلَيْهِ رَائِحَةَ الجَنَّةِ»[1].

والأمانة - بوضعها مفهومًا أخلاقيًّا - أمرٌ قد يوافق عليه كثيرون، لكن الحدود الفاصلة بين الأمانة والغش يبرزها التطبيق العملي؛ كما قال النبيُّ ﷺ لأحد أصحاب المتاجر ممن يبيعون أقوات الناس، عندما تبيَّن له ﷺ أن الطعام الذي في الأسفل رَطْبٌ، في حين أن الذي في الأعلى كان جافًّا،

---

(١) متفق عليه، أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٧١٥٠؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج؛ مرجع سابق، الحديث ١٤٢؛ من حديث معقل بن يسار رضي الله عنه

فقال: «مَا هَذَا يَا صَاحِبَ الطَّعَامِ؟» قال: أصابَتْهُ السَّمَاءُ يا رسولَ الله، قال: «أَفَلَا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعَامِ، كَيْ يَرَاهُ النَّاسُ؟! مَنْ غَشَّ فَلَيْسَ مِنِّي!»(١).

والأمانة في الإسلام ليست مسألة تبادل مصالح، فإذا كنتَ أمينًا معي كنتُ أمينًا معك، بل هي أمر ينبع من وجدان المؤمن وضميره، وفي هذا قال ﷺ: «أَدِّ الأَمَانَةَ إِلَى مَنِ ائْتَمَنَكَ، وَلَا تَخُنْ مَنْ خَانَكَ»(٢).

ومما يؤسف له أن يصبح مقياس التفاضل بين الإداريين مبنيًّا على تحقيق المصالح المادية، والأغراض الشخصية، بصرف النظر عن التزام الأمانة التي وُضِعَتْ في أعناقهم، متناسين أن أداءها هو الأساس السليم للترابط بين الأفراد.

ب - الاستقامة:

إن التزام الفرد - عاملًا كان أم إداريًا - بمهام وظيفته التزامًا تامًا ودقيقًا وإنجاز العمل الموكل إليه بإتقان وبأقصى الإمكانات المتوافرة لديه يعتبر استقامة، وفي هذا يُروى عن الرسول ﷺ أنه قال: «إِنَّ اللهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ»(٣).

وعن الاستقامة يقول الله تعالى مخاطبًا نبيَّه ﷺ - وفي ذلك توجيه للأُمَّة أيضًا -: ﴿فَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ وَمَن تَابَ مَعَكَ﴾ [هود: ١١٢]، ويأمره أن يرشد الناس بالاستقامة بقوله تعالى: ﴿فَٱسْتَقِيمُوٓاْ إِلَيْهِ وَٱسْتَغْفِرُوهُ﴾ [فُصّلَت: ٦]، ويقول النبيُّ ﷺ للذي طلب منه أن يقول له في الإسلام قولًا لا يسأل عنه

---

(١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٠٢؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه، وتقدم نحوه ص: ٨٢ .

(٢) تقدم تخريجه ص: ٧٥ .

(٣) تقدم تخريجه ص: ٧٨ .

أحدًا غيره ﷺ: «قُلْ آمَنْتُ بِاللهِ، ثُمَّ اسْتَقِمْ»[(١)].

٢- الحزم والمثابرة:

يعمل الإداري في ظل ظروف وأوضاع متباينة ومتغيرة، إلا أن هذا التباين قد يكون أحيانًا ملائمًا لأهدافه وغاياته، وقد لا يكون أحيانًا أخرى؛ حيث يواجه الإداري كثيرًا من التحديات والعقبات التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته. وهنا - في مثل هذه الظروف والأوضاع - يظهر أثر الحزم وقوة العزيمة في الإدارة؛ حيث يُقْدِمُ الإداري على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردد، ويتخذ القرارات التي يتطلبها الموقف الذي يواجهه، فبقوة العزيمة يزداد الإداري نجاحًا وقربًا من تحقيق أهدافه المنشودة.

وفي امتثال سيدنا إبراهيم عليه السلام لأمر ربه، عندما جاءه الأمر بذبح ابنه إسماعيل، أبلغ صور الحزم وقوة العزيمة في تنفيذ الأمر الرباني؛ يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ ٱلسَّعْىَ قَالَ يَٰبُنَىَّ إِنِّىٓ أَرَىٰ فِى ٱلْمَنَامِ أَنِّىٓ أَذْبَحُكَ فَٱنظُرْ مَاذَا تَرَىٰ ۚ قَالَ يَٰٓأَبَتِ ٱفْعَلْ مَا تُؤْمَرُ ۖ سَتَجِدُنِىٓ إِن شَآءَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلصَّٰبِرِينَ﴾ [الصَّافات: ١٠٢]، "إن هذا التوجيه الرباني لَيُكْسِبُ المسلمَ بوجه عام، والإداريَّ بوجه خاص، الشجاعةَ وقوة العزيمة في سلوك طريق الحق والصواب، مع مراعاة الحكمة والرشد في تقدير المصلحة العامة"[(٢)].

ويتمثل الحزم في عدد من الأمور، منها:

١- "الحزم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بمعنى: دراسة

---

(١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ٣٨؛ من حديث سفيان بن عبد الله الثقفي رضي الله عنه.

(٢) المطيري، حزام بن ماطر؛ الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مطابع الفرزدق، الرياض، ص: ٢٥٦.

القرار من جميع جوانبه لتحديد ما إذا كان يحقِّق هدف الجماعة، ومصلحتها أو لا؛ إذ لا مانع من التراجع عن القرار إذا وجدت فيه ثغرات، فالقائد القوي السوي هو الذي يراعي في اتخاذ قراراته ما يأتي:

أ - انسجام القرار مع تعاليم الشريعة، وعدم مخالفته لأي جزئية من جزئياتها؛ فيُقْبِل الأفراد حينئذ على تنفيذه دون حرج.

ب - مراعاة القرار للناحية القانونية؛ بحيث لا يخالف الأنظمة واللوائح السائدة، تجنبًا للاضطراب والفوضى، وأن يكون ضمن صلاحيات القيادة المُصْدِرة، حتى يتخذ الصفة القانونية.

جـ - أن يصاغ القرار صياغة واضحة ليس فيها غموض، ولا تحتمل تعدد أوجه المعنى؛ فيحتار المرؤوس في فهم مراميه، ومعرفة مقاصده.

د - أن تختار القيادة أفضل السبل لتنفيذه؛ إذ لا يجوز من وجهة النظر الإسلامية التوصل إلى الحق بطريق باطل، بخلاف مبدأ مكيافيللي: (الغاية تبرر الوسيلة).

هـ - أن يكون القرار مرنًا، قابلًا للتطوير والتعديل، أمام الظروف المستجدة والمحتملة.

و - أن يُعمَّم على من يهمهم الأمر ليتقيدوا به، ولئلا يصدروا ما يخالفه.

٢- الحزم في الاستفادة من الفرص، بمعنى: أن على الإداري أن يبادر فورًا للاستفادة من أي فرصة لا يُحتمل توافرها مستقبلًا.

٣- ومن الحزم أيضًا: التكتم، والتزام السرية في التحضير للقرارات، وعدم

نشرها قبل الموعد المحدَّد لذلك، حيث يفضل أن يقدم المدير إلى جماعته قراراتٍ مدروسةً بدلَ أن يقدم المواعيد الجزافية، فهو بذلك يجد نوعًا من عدم الثقة في القرار الذي سيصدره.

٤- ومن الحزم: التعاون في تنفيذ القرارات؛ فإذا كان المدير متساهلًا، أو مترددًا، سادت عندئذ الفوضى، وضاعت الأوقات دون فائدة"[١].

٥- ويتم الحزم في تنفيذ القرارات عن طريق:

أ - "المتابعة من قبل المدير؛ للتحقق من سير العمل على الوجه المطلوب.

ب - المساءلة للمكلفين عما كُلِّفُوا به من مهمات؛ فيلوم المقصِّرين، ويبين لهم خطورة تهاونهم ومردوده السيئ عليهم، فإنْ تكرر منهم ذلك، فينبغي البحث عن بديل عنهم"[٢].

عليه، فإن الحزم في سلوك المدير - لا سيما في اتخاذ القرارات - هو سمة قيادية أساسية، وعامل من عوامل النجاح المهمة في العملية الإدارية.

فالحزم لفظ دال على القوة والاجتماع[٣]، وإذا ما تبين للمدير وجه الخير أو الشر في أمر ما، أقدم على التصرف فيه أو الامتناع عنه بناء على الرأي والتعقل، وليس بناء على التهور من جهة، أو تبعًا لجبن أو لضعف من جهة أخرى؛ فالمدير الحازم هو من يحلِّل الأشياء ويدرسها باهتمام، ويرى

(١) الحسن، محمد؛ أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٩٠م، ص: (١٠٤-١٠٥) (بتصرف).

(٢) المطيري، حزام بن ماطر؛ الإدارة الإسلامية؛ المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٧.

(٣) انظر: ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكريا؛ مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام هارون، دار الجيل، بيروت، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م، ج٢، ص: ٥٣.

أوجه المساوئ والمحاسن فيها، ومن ثم يوازن بينها، ليقرر بعدها ما ترجَّح لديه، فهو يكون حازمًا في الحق، مدافعًا عن العاملين بالحق والعدل، وبقدر ما يكون عند المدير من تفهم للحزم على هذا النحو، يكون حبُّ مرؤوسيه له، وتقبُّلُهم لأوامره وتوجيهاته.

٣- احترام العهود والوفاء بها:

عندما يتقدم الفرد إلى وظيفة ما، فإنه يقوم بالتوقيع على مجموعة من الأوراق، التي تعد عقدًا بينه وبين المنظَّمة التي تعاقد معها، ومن السمات الأخلاقية أن يكون وفيًّا بما يقول، وما يتعهد به، وما يَعِد به، وألا يكون خوَّانًا لتعهداته ومواعيده وأقواله والتزاماته، بل إنه من مقتضى الالتزام الأخلاقي عدم التعهد بأي التزام أو قول لا يمكن تنفيذه والوفاء به؛ إذ إن نقض العهود، وعدم الوفاء بالوعود: من أخلاق المنافقين وصفاتهم، وصفات من لا خَلَاق لهم، وهي ليست ابتداءً من مقتضيات الإيمان، فضلاً عن أنها تتعارض مع مظاهر الالتزام الأخلاقي، يقول تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ﴾ [المائدة: ١]، ويقول سبحانه: ﴿وَأَوۡفُواْ بِٱلۡعَهۡدِۖ إِنَّ ٱلۡعَهۡدَ كَانَ مَسۡـُٔولٗا﴾ [الإسراء: ٣٤]؛ لذلك فإن على الإداري أن يكون دقيقًا عند قطع الوعود، وألا يتحمل أعباء تفوق طاقته، وألا يقبل مسؤوليات لا يستطيع القيام بها؛ ولاتصافه بسمة الوفاء بالعهود، فعليه عدم قبول أي عمل يُعْرَضُ عليه قبل أن يتبين له بوضوح ما يراد منه تحقيقه، وما التوقعات المأمولة منه؟ وهل يستطيع بالفعل تحقيقها؟ أما إذا لم تكن مهماته واضحة ومحددة، وما يراد منه تحقيقه غير محدد لديه، أو أنه لا يستطيع تحقيق التوقعات المطلوبة منه، فإنه يَجْمُل به أن يعتذر؛ لأنه بذلك سيكون شخصًا يحترم نفسه، ويحترم مهنته وسمعته، ولا يدخل في مهمة يترجح لديه أنه لا يستطيع النجاح

فيها؛ فهو لا يلتزم إلا بما يعلم أنه قادر على أدائه، والوفاء به. والمدير الذي يحترم عهوده والتزاماته، هو مديرٌ وفيٌّ لصداقاته، ولكل معروف أُسدي إليه؛ فلا يظهر بمظهر ناكر الجميل، ولا ينسى مَنْ أخلص إليه، بل يَرُدُّ الجميل بشرط ألا يتعارض ذلك مع مبادئه وأخلاقه، فمن أعظم اللؤم أن يتنكر الشخص لمن أحسن إليه، أو أن يتجاهل حقَّ مَن له فضل وجميل عليه، وكما قال رسول الله ﷺ: «مَنْ لَا يَشْكُرِ النَّاسَ لَا يَشْكُرِ اللهَ»[1].

وإن احترام العهود هو قرين الإخلاص في العمل، وقد حث الإسلام على الإخلاص، والاجتهاد في العمل؛ وأن يقدِّم الفرد أفضل ما لديه في سبيل إنجاز العمل المطلوب منه، مراقبًا الله في أثناء إنجاز العمل، منتظرًا الأجر والمثوبة منه؛ فالله تعالى يقول: ﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۞ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ﴾ [الزّلزَلة: ٧-٨].

٤- العدل والإنصاف:

إن العدل يُشيع المحبة بين جميع أفراد المنظَّمة من رؤساء ومرؤوسين، كما أنه يهيئ مناخًا للتعاون بين أفرادها لتحقيق النجاح المنشود؛ فبالعدل يصبح المدير محبوبًا ومطاعًا، وتَلْقى قراراتُه القبول، بل الحرص على تطبيقها أيضًا، والالتزام بها بدقة وإخلاص. فمن أراد أن يكون مديرًا ناجحًا، يحقق الأمان والنمو والاستقرار لمنظَّمته، وللعاملين فيها؛ فليكن عادلًا، حيث أمر الله تعالى بالعدل في الأقوال والأفعال؛ فقال: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُواْ ۚ ٱعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾

(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ١٩٥٤؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

[المائدة: ٨]، وقال سبحانه: ﴿وَأَقْسِطُوٓا۟ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ﴾ [الحجرات: ٩]، أي: فلا تتجاوزوا في أحكامكم حكم الله وحكم رسوله ﷺ، إن الله يحب العادلين في أحكامهم؛ كيف لا وفي الحديث الصحيح: «إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ، عَنْ يَمِينِ الرَّحْمنِ عَزَّ وَجَلَّ - وَكِلْتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ - الَّذِينَ يَعْدِلُون فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا»[١]، والإمام العادل هو أحد أصناف سبعة يُظِلُّهم الله في ظِلِّ عرشه يوم القيامة يَوْمَ لا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّه؛ كما صحَّ في الحديث[٢].

ومن لوازم العدل في الإدارة: إعطاء كلِّ ذي حقٍّ حقَّه؛ وذلك في التعامل، وفي التعيين، وفي الترقية، والتقدير، والمكافأة، والمحاسبة، وتكافؤ الفرص، وعلاج المشاكل، وغيرها كثير؛ فكما أن المساواة بين المتساويين عدل، فإن المساواة بين المختلفين ظلم، وهذا الأمر في غاية الحساسية، وقد حرَص كثير من الدول المتقدمة - ونحن أحق بذلك منهم - على إصدار تشريعات وقوانين كفيلة بتحقيق التوازن في معاملتها، وتحرِّي العدالة في هذه المعاملة؛ فلا يُعْطَى من لا يستحق، أكثر مما يستحق، فيوضع في مرتبة أعلى مما يستحق، بسبب قرابة أو هوى؛ فذلك من الظلم، ومجانبة العدل.

قال حافظ إبراهيم، في حق الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

---

(١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٨٢٧؛ من حديث عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما.

(٢) متفق عليه، أخرجه البخاري، محمد بن إسماعيل؛ صحيح البخاري، مرجع سابق، الحديث ٦٦٠؛ ومسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٠٣١؛ من حديث أبي هريرة رضي الله عنه.

أَمِـنْـتَ لَـمَّـا أَقَـمْـتَ الـعَـدْلَ بَـيْـنَـهُـمُ
فَـنِـمْـتَ نَـوْمَ قَـرِيـرِ الـعَـيْـنِ هَـانِـيـهَـا

"فالممارسات القيادية لعمر بن الخطاب رضي الله عنه - وهي التي زادت من توطيد الثقة بينه وبين رعيته - هي من حسن تقدير العاملين، ومكافأة المحسن، والمساواة بين أبعد الناس وأقربهم، وأعلاهم وأدناهم، في قضاء الحقوق، وإقامة الحدود"[١]، فإذا أراد المدير أن يكون عادلًا، فليَشْرَعِ ابتداءً في وضع نظام شامل سليم، في المنظَّمة، مبنيٍّ على أسس علمية، ومِهْنية عادلة، يبين فيه السياسات، والإجراءات، والحقوق، والواجبات، والمسؤوليات، والصلاحيات، ويبين فيه كذلك نظام التقييم، والتقدير، والمحاسبة، ونظام الترقيات، والتعيينات، ومعايير الاختيار، وغيرها، عندها فقط سيكفي المدير نفسَه الإحراج، والضغوط، وكثيرًا من الإشكاليات، وسيشتهر بعدله، فيعذره من لم يستطع أن يكون معه عادلًا؛ لأن غايته أساسًا إشاعة العدل في المنظمة، وضمان تطبيق النظام على الجميع، والبعد عن الظلم، وتجنُّب هضم الحقوق، الذي إن انتشر، فإنه علامة على قرب زوال المنظمة؛ حيث يقول تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ أَخْذُ رَبِّكَ إِذَآ أَخَذَ ٱلْقُرَىٰ وَهِيَ ظَٰلِمَةٌ إِنَّ أَخْذَهُۥٓ أَلِيمٌ شَدِيدٌ﴾ [هُود: ١٠٢]. "فمن أراد أن يكون قياديًا يحقق النماء والاستقرار للمنظمة وللعاملين فيها فليكن عادلاً وليجعل قراراته وعلاقاته وتعاملاته موسومة بالعدل؛ لأنه بذلك سيكسب طاعة وودّ الجميع واحترامهم، وسيجعل لمنظمته هيبة وقوة داخلية وخارجية"[٢].

---

(١) الجابري، بشير شكيب؛ القيادة والتغيير، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ١٩٩٤م، ص: ١٨٢.

(٢) العقيل، عبدالله بن عبداللطيف؛ الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٤، ص: ٢١٢ .

وكما ذكرنا سابقًا: فإن العمل أمانة في أعناق العاملين، والأمانة - بمفهومها المتكامل - هي كل ما اؤتمن عليه الإنسان، وكل ما أُمِرَ به، ونُهِيَ عنه؛ لذلك فقد ربطها الله تعالى بالعدل؛ قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعًۢا بَصِيرًا﴾ [النِّساء: ٥٨]؛ لذلك فقد كان حريًّا بالمدير المسلم أن يتحلى بالعدل والإنصاف، في تصرفاته ومعاملاته؛ لأن هذا العدل هو مِنْ صلب ما اؤتمن على تحقيقه.

٥- القدوة:

وينضوي تحت مفهوم القدوة: الالتزام بالسلوك القويم؛ ليكون مثلًا للآخرين، في الصدق، والصبر، والأمانة، والتضحية، والمطابقة بين القول، والفعل، وغيرها من مكارم الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها المدير القدوة؛ فالمدير بما يتصف به من صفات أخلاقية يُعَدُّ القدوة العملية المشاهدة لمرؤوسيه؛ في الالتزام الثابت برسالة المنظمة، وأهدافها، وقيمها، وخططها. «وقد كان الرسولُ ﷺ إذا بَعَثَ أَمِيرًا على سَرِيَّة، أو جَيْش، أَوْصَاهُ في خاصَّةِ نَفْسِهِ، بِتَقْوَى اللهِ، وبِمَنْ مَعَهُ مِنَ المُسْلِمِينَ خَيْرًا»[١]، أي: أنه ﷺ كان يوصي الراعي قبل الرعية بأن يكون أسوة حسنة في سلوكه للآخرين"[٢]، أسوة في أمانته وصدقه وعدله، وفي تعامله وأخلاقه وحِكْمته، وفي نشاطه وحماسه، وانضباطه، وفي التزامه بالعهود والمواعيد؛ لأن للقائد أثرًا كبيرًا في المجتمع؛ فالمدير القدوة صادق لا يَكْذِب، والصدقُ من أفضل الخصال، وقد تقرَّر في الشريعة أن الكذب من أشنع الخصال التي يتنزه عنها المؤمن؛

(١) أخرجه مسلم، أبو الحسين مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، مرجع سابق، الحديث ١٧٣٢؛ من حديث بريدة بن الحصيب الأسلمي رضي الله عنه.

(٢) المطيري، حزام بن ماطر؛ الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٥.

وقد سئل النبي ﷺ: أيكون المؤمن جبانًا؟ فقال: «نعم»، فقيل له: أيكون المؤمن بخيلًا؟ فقال: «نعم»، فقيل له: أيكون المؤمن كذابًا؟ فقال: «لا»[(١)]، وهو مصداق قول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَفْتَرِي ٱلْكَذِبَ ٱلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِـَٔايَـٰتِ ٱللَّهِ ۖ وَأُو۟لَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْكَـٰذِبُونَ ﴿١٠٥﴾﴾ [النّحل: ١٠٥].

والصدق عاقبته الجنَّة بينما عاقبة الكذب النار؛ يقول النبيُّ ﷺ: «عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ؛ فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ، وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ، حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللهِ صِدِّيقًا، وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ؛ فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ، وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ، حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللهِ كَذَّابًا»[(٢)]؛ فالمدير القدوة الصادق سيفرض احترامه وهيبته على مرؤوسيه، وستقوى محبتهم له، وسيجعله صدقه مطاعًا مهيبًا موثوقًا؛ حيث إن الثقة مردُّها إلى الصدق، كما أن عدمها مردُّه إلى الكذب. والإدارة في حقيقتها ما هي إلا تحقق ثقة مرؤوس برئيسه؛ تجعله يحترم قراراته، بل يسارع في قبولها وتنفيذها.

والمدير القدوة أمين مستقيم، ومن متطلَّبات الأمانة: العدل والإنصاف، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والنصح للمرؤوسين، والبعد عن العصبية، والأهواء؛ قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ﴾ [المـائدة: ٨]، وقال تعالى: ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ

---

(١) أخرجه مالك، الإمام مالك بن أنس؛ موطأ مالك، رواية يحيى الليثي، تحقيق بشار عواد معروف، دار الغرب الإسلامي، ط٢، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م، ج٢، ص ٥٨٩، الحديث ٢٨٣٢؛ من حديث صفوان بن سليم رضي الله عنه.

(٢) تقدم تخريجه ص ١٠١ .

فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا۟ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُوا۟ ۚ وَإِن تَلْوُۥٓا۟ أَوْ تُعْرِضُوا۟ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ [النِّسَاء: ١٣٥]، وقال رسول الله ﷺ: «مَا مِنْ وَالٍ يَلِي رَعِيَّةً مِنَ الْمُسْلِمِينَ فَيَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لَهُمْ إِلَّا حَرَّمَ اللهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»[١].

وفي تحقُّق القدوة في القيادة عَظُمَ قَدْرُ عمر بن الخطاب رضي الله عنه؛ فقد كان لالتزامه بما يدعو إليه، ولمحاسبته لنفسه وأهل بيته، بأكثر مما يحاسب به ولاته وعماله؛ الأثرُ الكبير في عظم هيبته في النفوس، وتصديق الخاصة والعامة له. فلما قُدِمَ بكنوز كسرى على عمر، قال: «إنَّ أقوامًا أَدَّوْا هذا لذوو أمانةٍ»، فقال عليٌّ: «إِنَّكَ عَفَفْتَ؛ فَعَفَّتِ الرعيَّة»[٢].

والمدير القدوة هو من يقرن القول بالفعل، ويُلْزِم نفسه بما يُلْزِمُ به مرؤوسيه؛ قال تعالى على لسان نبيِّه شعيب عليه السلام: ﴿وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ۚ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ﴾ [هُود: ٨٨]؛ فمخالفة ممارسات المدير وأفعاله، لأقواله، ولأهدافِ، المنظَّمة ومصالحها وقيمها وخططها، ستهز - بلا شك - مصداقيته في عيون مرؤوسيه، وقد لا يُنهي ذلك الثقة فيه، وفي توجيهاته، وقراراته، لكنه حتمًا سيسهم بشكل كبير في تقليل الاحترام الداخلي لدى مرؤوسيه تجاهه، وسيتزعزع ولاؤهم وانتماؤهم إليه، وإلى المنظمة التي يتولى إدارتها.

أما إذا طابق قولُه فعلَه، فإن المرؤوسين سيبادرون إلى الاقتداء به، وإطاعة أوامره ونواهيه، وتزداد مكانته لديهم، ويعظم تأثيره فيهم؛ "فليحذر المدير من التهاون في مخالفة الأفعال للأقوال، والسلوك للاستقامة؛ لئلا يُغضِب الله، فلا يُوفَّق في عمله؛ فإن المتقين ﴿إِذَا مَسَّهُمْ طَٰٓئِفٌ مِّنَ ٱلشَّيْطَٰنِ

(١) تقدم تخريجه ص ١١٠ .

(٢) أخرجه ابن عساكر، أبو القاسم علي بن الحسن؛ تاريخ دمشق، تحقيق عمر بن غرامة العمروي، دار الفكر، ط١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م، ج٤٤، ص٣٤٣ .

﴿تَذَكَّرُواْ فَإِذَا هُم مُّبۡصِرُونَ﴾ [الأعراف: ٢٠١]، وما كان لله دام واتصل، ﴿إِن تَتَّقُواْ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّكُمۡ فُرۡقَانٗا﴾ [الأنفال: ٢٩]، ﴿وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّهُۥ مِنۡ أَمۡرِهِۦ يُسۡرٗا﴾ [الطلاق: ٤]"[1]، فلا تكن من المديرين الذين يأمرون بالمعروف وينسون أنفسهم؛ فهذا هو النمط الأسوأ للإدارة؛ قال الله تعالى: ﴿أَتَأۡمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلۡبِرِّ وَتَنسَوۡنَ أَنفُسَكُمۡ وَأَنتُمۡ تَتۡلُونَ ٱلۡكِتَٰبَۚ﴾ [البقرة: ٤٤] وقال الشاعر:

لَا تَنْهَ عَنْ خُلُقٍ وَتَأْتِيَ مِثْلَهُ
عَارٌ عَلَيْكَ إِذَا فَعَلْتَ عَظِيمُ[2]

كما يجب على المدير أن يكون قدوة في التواضع؛ بحيث لا يميِّز نفسه عن الآخرين، ولا يألو جهدًا في نصحهم وتوجيههم؛ "فحينما سأل عمر بن الخطاب رضي الله عنه أن يدلُّوه على رجل يستعمله على عمل، بيَّن الصفات المطلوبة فيه بأنه: إذا كان في القوم كان كأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم، فدلُّوه على رجل، فولَّاه ذلك العمل"[3].

والحقيقة: أننا جميعًا في عملنا نحتاج إلى من نقتدي به؛ ممن يتميزون بالصدق، والتفكير الصحيح، أو يستطيعون شحذ الهمم، والعواطف، والعقول، لصالح المنظَّمة جمعاء؛ لأن التحفيز الفعال يبدأ بالمدير، وينتقل للمرؤوسين الذين يميلون عادة إلى تقليد خطى مديريهم وقيمه ومعاييره في العمل؛ عليه: فإن المدير القدوة بكل ما يشتمل عليه من المعاني التي سبق ذكرها، هو النموذج الذي يقود إلى النجاح.

---

(١) الحسن، محمد؛ أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص: ٩٥.

(٢) البيت للمتوكل الليثي، وهو شاعر إسلامي، كان يمدح معاوية وابنه يزيد. انظر: من شوارد الشواهد للشيخ علي الطنطاوي، ص ٦ .

(٣) المطيري، حزام بن ماطر؛ الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٢٥٦.

"إن وصول الرئيس في الموعد المحدد، يضمن وصول باقي الموظفين في هذا الموعد، وبقاؤه إلى نهاية الوقت المحدد كفيل ببقاء الجميع"[١]؛ عليه فإن المدير القدوة هو موجِّه ومدرِّب ومرجع ومثال مستمر لمرؤوسيه.

٦- الابتعاد عن التصرفات غير الأخلاقية:

إضافة إلى القيم الإيجابية التي يجب أن يتمثَّلها الإداريُّ في عمله، كان لا بد للمدير - بديهةً - أن يبتعد عن السلوك غير الأخلاقي، وبخاصة منه السلوك المُخِلّ بالانضباط الإداري، والذي يتعارض مع المُسَلَّمات الدينية، وقيم المجتمع الحسنة؛ ومن ذلك:

أ - الغياب المتعمَّد عن العمل:

ويقصد به: "الانقطاع بشكل جزئي أو كلِّي عن العمل لأسباب واهية، أو مقبولة"[٢]. ولا شك في أن كثرة الغياب تتسبب في أضرار قد تتجاوز الحصر؛ إذ إنها تؤدي - بالمحصِّلة - إلى تعطيل العمل وتوقفه؛ وبالتالي: توقف مصالح الشركة التي ينتمي إليها، وائتمنته على أداء واجباته تجاهها؛ فالتغيب عن العمل مظهر من مظاهر التهرب من واجب يعدُّه الإسلام مظهرًا من مظاهر الالتزام الديني؛ لأن العمل وإتقانه دليل على كمال إيمان الإنسان؛ لذا فإن حلَّ مشكلة الغياب المتعمد إنما يكون - ابتداءً - من خلال ما يتوافر لدى الفرد من قيم أخلاقية، ومراقبة ذاتية، وتقديره للمسؤولية المترتبة على الإخلال بالعمل.

---

(١) القصيبي، غازي عبدالرحمن؛ حياة في الإدارة، مكتبة العبيكان، الرياض، ط٧، ٢٠٠١م، ص: ٤١.

(٢) الحياري، محمود، ورشيد عبدالحميد؛ أخلاقيات المهنة، ط٢، ١٩٨٥م، ص: ٨٦.

ب - الرِّشْوة:

تعرَّف الرشوة في اللغة بأنها: الوصول إلى الحاجة بالمصانعة، وهي من الرِّشَاء، وهو رَسَنُ الدَّلْو، أي: حبله الذي يُتَوَصَّل به إلى الماء، وقيل: الرِّشَاء: الجُعْل، أي: ما يُجعل للإنسان من شيء على فِعْل، والمراد: المصانعة والمحاباة(١). والرِّشْوة: إحدى الطرق للحصول على المنفعة بطريقة غير مشروعة، لا تتفق مع العقيدة والدين، ولا مع المبادئ والقيم الأخلاقية الكريمة، التي أمر بها الدين، ودعا إليها. وللرشوة أسباب عديدة؛ منها: حب الإثراء السريع بدون بذل المجهود، بالإضافة إلى تطور الحياة الذي شجَّع بعض ضعاف النفوس على اللجوء إلى الرِّشْوة؛ فالسبب الرئيس لهذا العمل غير الأخلاقي يتمثل في "ضعف الوازع الديني لدى الفرد، وعدم قدرته على استيعاب التوجيه الديني كمنهج وسلوك له"(٢)؛ ما يُضْعِف في الفرد الرقابةَ الذاتية التي تقف حائلًا أمام اقترافه هذا العملَ غير الأخلاقي، ويحول بينه وبين أن يتمعن في الآثار الخطيرة التي يولدها هذا السلوك في مجتمعه بشكل أساسي، هذا بالإضافة إلى تجاهل الفرد أو تناسيه لموقف الإسلام من الرِّشْوة؛ حيث يقول سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوٓاْ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَٰطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَآ إِلَى ٱلْحُكَّامِ لِتَأْكُلُواْ فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَٰلِ ٱلنَّاسِ بِٱلْإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [البَقَرَة: ١٨٨].

قال رسول الله ﷺ: «لَعَنَ اللهُ الرَّاشِيَ وَالْمُرْتَشِيَ»(٣)، وقال أيضًا: «إِنَّهُ

(١) ابن منظور؛ لسان العرب، مرجع سابق، ص: ١١٧١-١١٧٢، (بتصرف يسير).

(٢) العثيمين، فهد بن سعود؛ أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص: ١٤١.

(٣) تقدم تخريجه ص: ٧٤ .

لَنْ يَدْخُلَ الْجَنَّةَ لَحْمٌ نَبَتَ مِنْ سُحْتٍ»[١].

فهذه النصوص وغيرها تؤكد تحريم الإسلام للرِّشْوة؛ باعتبارها جريمة في المجتمع، لها آثارها الخطيرة؛ ومن ذلك:

١- "شيوع الظلم والفساد، وضياع الحقوق، وتقديم من يستحق التأخير، وتأخير من يستحق التقديم.
٢- شيوع روح النفعية في المجتمع، بدلًا من روح الواجب والقيام بالمسؤولية.
٣- فقدان الثقة، وضياع المُثُل والقيم في المجتمع، ومن ثَمَّ سقوطه"[٢].

وقد يكون من غير المناسب الاستطراد في هذا المجال؛ حيث إن ثمة عددًا من السلوكيات المنافية للأخلاق، لا يتسع المقام لبسط آثارها؛ مثل: (الغش، وفساد الذمم، والاختلاس، والتزوير، واستغلال وقت العمل في أمور بعيدة عن روح العمل، واستغلال السلطة... إلخ)، إلا أن المنحى السلبي في جميعها يكمن في أنها تدخل في باب مجانبة تعاليم الدين، وعدم فهمه الفهم الصحيح.



(١) أخرجه الترمذي، محمد بن عيسى، جامع الترمذي، مرجع سابق، الحديث ٢٨١٨؛ من حديث كعب بن عجرة رضي الله عنه.
(٢) الحياري، محمود، ورشيد عبدالحميد؛ أخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص: ٨٨.

الفصل الرابع

أخلاقيات الإدارة في إطار وظائف المنظَّمة ونشاطاتها

تمهيد:

يمكن تبيُّن المكانة المهمة للأخلاقيات في الدور الأساس الذي يُتاح لها تأديته في زيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها؛ ذلك الدور الذي يسري في جميع جوانب العملية الإدارية، والنشاطات التنفيذية داخل المنظمة؛ إذ يمكن أن تُعدَّ الأخلاقيات محرِّكًا للمنظمة في تحقيق أهدافها بتميز، ومعيارًا يُحدَّدُ به نجاح أيِّ تنظيم إداري.

وإن توضيح دور الأخلاقيات في الإدارة يقتضي - ابتداء - بيان دورها في كلِّ جوانب العملية الإدارية؛ من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ومن ثَمَّ توضيح الجوانب الأخلاقية في مجال الإنتاج، والعمليات، ومجال التسويق، ومجال الموارد البشرية، والمجال المالي، والتركيز على تأثير المفردات الأخلاقية في آلية العمل في هذه الوظائف.



المبحث الأول

أخلاقيات الإدارة في إطار الوظائف الإدارية

حيث إن كلَّ نشاط من نشاطات المنظَّمة يرأسه مدير، ويعاونه فريق عمل، فإنهم يمارسون وظائفَ إدارية، ويتخذون العديد من القرارات التي تتفاوت في أهميتها، لكنها لا تخلو - بحالٍ - من تأثيرات في العاملين، ومصلحة المنظمة، ومستقبلها عامة، "وهناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على أن أهم وظائف الإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة"[١]؛ ومن ثَمَّ فإن هذه الوظائف إن لم توضع ضمن إطار أخلاقي، فإن ثمة مخاطرةً في فِقْدان الإدارة لفعاليتها، سواء على المستوى الاقتصادي، أو الإنساني؛ لذلك ستناقش في هذا المبحث الدور المهم للأخلاقيات، وتأثيره تحديدًا في هذه الوظائف - بوضعها مكونات أساسية للعملية الإدارية - ومسؤوليتها في تحقيق التكامل، وتوفير الفعالية للإدارة؛ لتمكينها من تحقيق أهدافها.

أولًا: أخلاقيات الأعمال في التخطيط:

يحتل التخطيط المركز الأول بين عناصر العملية الإدارية، بحكم مفهومه ومضمونه؛ إذ به تُرسم الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق تحديد أهداف المنظمة الإدارية؛ وثُمَّ تعيين وسائل تحقيق هذه الأهداف، بخطوات متوافقة

---

(١) البرعي، محمد عبدالله؛ مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام، نادي المنطقة الشرقية الأدبي، الدمام، ط١، ١٤١٤هـ، ص: ٢٩.

ومتناسقة، باستخدام الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وأخيرًا بمتابعة ومراقبة ما تم إنجازه من الخطة، وما تبقَّى من ذلك؛ من أجل تقييم مدى النجاح أو تحديد أوجه القصور في هذا الإنجاز. "فبدون التخطيط السليم يصبح النشاط الإداري عملًا ارتجاليًّا لا هدف له، وتجده بلا مسار ثابت يسير على هداه؛ وهذا يؤدي إلى الفوضى في العمل، وهو أمر لم يعد يتماشى مع روح العصر، وسرعة التقدم، وطموح الأهداف التي تصبو إليها شعوب العالم"[(١)].

وقد عرَّف هنري فايول (H. Fayol) التخطيطَ بأنه: "توقُّع المستقبل، والاستعداد له"[(٢)]، كما أسهم علماء إدارة آخرون في وضع عدة تعريفات، منها: أن التخطيط هو: "تحديد أهداف المنظمة، وتقرير أفضل السبل لإنجازها، كما أن التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يُبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة، والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها"[(٣)]، وقد عرف بعض الباحثين التخطيط - من المنظور الإسلامي - بأنه: "التفكر والتدبر في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى، ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضاه الله وقدَّره على النتائج"[(٤)].

---

(١) بسيوني، عبدالغني؛ أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٣م، ص: ١٦٣ (بتصرف).

(٢) Fayol, H., General and Idustrial Management, op. cit., p. 43

(٣) الشميمري، أحمد عبدالرحمن وزملاؤه؛ مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، ط٢، ٢٠٠٥م، ص: ٧٢.

(٤) المطيري، حزام بن ماطر؛ الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مرجع سابق، ص: ٧٦، (بتصرف يسير).

بناء على ما ذكر آنفًا من تعريفات وغيرها، فإن مفهوم التخطيط يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة، هي:

١- تحديد الأهداف المستقبلية، مع إعمال الفكر في رسم أهداف مشروعة.
٢- تعيين وسائل تحقيقها، مع تحديد الوسائل المتاحة، وفق الموارد المباحة شرعًا.
٣- تحديد مدة مناسبة للتنفيذ، ومن ثَمَّ البدء في التنفيذ، مع ربط النتائج بقضاء الله وقدره.

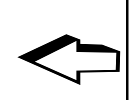
وكما يُلحظ فإنه - من خلال الاشتراطات المحددة لعناصر التخطيط السابقة - يترتب على وظيفة التخطيط في المنظمة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية؛ إذ يجب أن يظهر الدور الأخلاقي للخطة بشكل واضح، ليعطي للمنظمة مشروعية عملها وأخلاقية تصرفاتها في مواردها، وفي إطار يخدم جميع فئات أصحاب المصالح.

نقول ذلك؛ لأن الملحوظ لدى كثير من منظمات الأعمال أنها تتبنى فلسفة مثالية في التخطيط، تقوم أساسًا على اعتبارات التكلفة الاقتصادية المثلى، بما يحقق أقصى ربح ممكن للمنظمة، بعيدًا عن مناقشة الجوانب الأخلاقية في قراراتها، لكن مع ذلك فإن ثمة القليل من المنظمات تحاول أن تكيف عملياتها التخطيطية بشكل أوسع، مع الجوانب الاجتماعية والأخلاقية، لأصحاب المصالح الذين تتعامل معهم. وقد يبدو أن هذا الأمر مطلوب وكاف، لكنه - في الواقع - لا يكفي، حتى تتمثل رؤيتنا للعملية التخطيطية في ارتكازها على القيم الأخلاقية؛ بحيث تكون هذه القيم مرتكزات أساسية للخطط، وللعملية التخطيطية، فتشمل الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، بحيث تغطِّي رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وأن

يكون ثمة توازن أخلاقي للأهداف في إطار الخطة، بمعنى أن يستند توزيع الموارد ضمن العملية التخطيطية على مبدأ العدالة، وتمثُّل الموضوعية، بعيدًا عن التحيز بجميع أشكاله، والذي قد ينعكس سلبًا على مصالح المنظمة والمجتمع، لا سيما إذا أخذنا في الحسبان ما قد تثيره بعض الخطط من صراعات بين أطراف المنظمة وإداراتها، والردود السلبية التي ستتعرض لها من قبل المنافسين والمورِّدين والجهات الحكومية، وحتى وسائل الإعلان؛ إذا أَظْهَرَتِ المنظَّمة عدم التزامها بالجوانب الأخلاقية في خططها، وتوزيع مواردها.

وهكذا يمكن توضيح المرتكزات الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية في جوانب العملية التخطيطية والخطة بالشكل الآتي:

العملية التخطيطية من منظور أخلاقي:

* إتاحة المشاركة في الإعداد. * مشروعية الأهداف . * تنوع مصادر المعلومات، وعدم التحيز لمصدر معين. * كفاءة وعدالة في استخدام الموارد. * الحرص على عدم إثارة صراعات سلبية.		خطة تتضمن أهدافًا ترضي جميع الأطراف، وتلبي متطلبات المنظمة الاقتصادية والأخلاقية.

ثانيًا: أخلاقيات الأعمال في التنظيم:

لا يُعَدُّ التنظيم هدفًا في ذاته، إنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، وإذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظَّمة الإدارية، وإعداد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثِّل الوسيلة التي يتم بها إنجاز تلك الأهداف؛ لذلك فإنه إن لم يتوافر تنظيم إداري سليم فإن المنظَّمة لن تنجح في الوصول إلى غاياتها بالكفاءة المطلوبة؛ فالتنظيم عبارة عن: "تجميع منطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كلٍّ واحدٍ تُمارَس من خلاله السلطة، والتنسيق لتحقيق غاية محددة"[(١)]، فهو يمثل كيانَ المنظمة أو هيكلها الذي بواسطته تمارس نشاطها، وعن طريقه تحقق أهدافها؛ فهو الجزء الذي يُتوقع أن يكون مرتكزًا على القيم الأخلاقية بشكل واضح وضروري؛ لأنه من خلال التنظيم سيتم "توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة؛ وذلك من خلال تقسيم النشاطات المختلفة، وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة، تتشابه أو تترابط فيها النشاطات بشكل منطقي، كما يعمل التنظيم على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية؛ وهذا يؤدي - في نهاية الأمر - إلى العمل كمجموعة متسقة، يعتمد بعضها على بعض، مكونة تنظيمًا موحَّدًا يحقق في النهاية هدف الإدارة بأقل تكلفة، وأيسر جهد ممكن"[(٢)]، وللوصول إلى هذه النتيجة "المثالية" فإنه يتعين عدم تعارضها مع تطبيق القيم الأخلاقية اللازمة تطبيقًا سليمًا، على مبادئ التنظيم، ومكونات الهيكل التنظيمي؛ وذلك من خلال الأمور الآتية:

---

(١) بسيوني، عبدالغني؛ أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٢٠٣.

(٢) القحطاني، سالم سعيد؛ القيادة الإدارية، مرامر للطباعة، الرياض، ١٤٢٢هـ، ص: ١٥، (بتصرف).

١- ضرورة تحمل المدير للمسؤولية بعدل، وصدق، وأمانة، ونزاهة، مع استعداده لسماع الرأي المعارض، والنقد البناء والموضوعي.

٢- وضع كلِّ عملٍ وكلِّ فردٍ في مكانه الصحيح، بعيدًا عن التحيز والتكتلات والشِّلَلية التي تعيق العمل.

٣- ضرورة إيجاد وحدات أو لجان في المنظمة تعمل كحلقة وصلٍ بين المنظمة والمجتمع؛ بحيث ترسم صورة إيجابية للمنظمة في بيئتها المحيطة، معبرة عن حقيقة العمل في المنظمة، وتعزيزًا لمبدأ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

٤- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة؛ ومن خلال إيجاد مواقف واضحة وصحيحة تجاهه؛ لتجعل الإدارة منه مدخلًا لتطوير العمل والأداء، وليس وسيلة لتكوين الشِّلل، وزيادة فرص المحسوبية والوساطة.

٥- ضرورة النظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا مفتوحًا على المجتمع، تتفاعل من خلاله عناصر التنظيم، مع الثقافة، والتكنولوجيا، والإعلام؛ فتعطي بذلك اهتمامًا بالشفافية التي ستجعلها حريصة على عدم الوقوع في الممارسات غير الأخلاقية.

٦- الاهتمام بالمناخ المادي للعمل، وغير ذلك من الأبعاد الوظيفية الإيجابية التي - بالضرورة - ستعزِّز الأداء في المنظمة.

٧- اهتمام المدير بالظروف الاستثنائية، والأوضاع غير العادية، التي تؤثِّر في الهيكل التنظيمي؛ وذلك من خلال تعديله بما يتلاءم مع هذه الظروف والأوضاع، وتحت مظلة تحقيق المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة؛ بحيث تأتي الحلول نابعة من داخل المنظمة، ومعبِّرة عن احتياجاتها، ومتلائمة مع مطالب العمل، وسبل تحقيق الأهداف. وعلى هذا، فإنه يمكن القول بأن دور المدير داخل التنظيم لا يقتصر على

إصدار الأوامر، ومتابعة النشاطات الإدارية داخل المنظمة، للتحقق من تنفيذها، ضمن الحدود التي رسمها فحسب، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى العمل على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم؛ من أجل إيجاد روح التعاون بينهم، وغرس حب العمل المشترك في نفوسهم؛ فالتنظيم ضمن الإطار الأخلاقي السليم سيشجِّع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية على الولاء المتزايد للمنظمة، الأمر الذي يؤثِّر إيجابًا في الأداء الكلي لها، بدلًا من الولاء الشخصي لمدير معين، كما سيؤثر سلبًا في أداء أهداف المنظمة وتحقيقها.

ثالثًا: أخلاقيات الأعمال في التوجيه:

يُعَدُّ التوجيه الوظيفة الثالثة ضمن وظائف الإدارة - بعد التخطيط والتنظيم ، وهو يعني: "إرشاد، الأفراد العاملين في المشروع وتعليمهم وتشجيعهم، وتوضيح ما يلزم توضيحه لهم؛ لكي يؤدوا عملهم بفاعلية وحماس وثقة"[١]، فهو وظيفة مهمة في منظمات الأعمال، يُعطي للمنظمة خصوصيتها في مجال العمل. و"يتم توجيه العاملين في المنظمة من خلال ثلاث دعائم أساسية تتمثل في القيادة، والاتصال، والتحفيز الإنساني"[٢]، وفي كلِّ واحدةٍ من هذه الدعائم يتجسد الكثير من السلوكيات الأخلاقية، والالتزامات الاجتماعية للمنظمة؛ وذلك على النحو الآتي:

---

(١) عسكر، سمير؛ أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٢٩٥، (بتصرف).

(٢) اليوسفي، أحمد؛ مبادئ الإدارة ووظائفها، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، ٢٠٠٣م، ص: ١٢٥، (بتصرف).

١- القيادة:

تمثِّل القيادة "عملية التأثير الإيجابي في نشاط مرؤوسين - أفرادًا أو جماعات - بهدف تفعيله، مع توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف معين"[(١)].

وإذا قلنا: إن القيادة هي قدرة على التأثير، فإنها "مسألة تتعلق بالشخصية والقدوة"[(٢)]؛ حيث إن شخصية المدير من حيث نضوجها، وقوتها وتكاملها، واعتبار سلوك المدير مثلًا للمرؤوسين؛ فإن ذلك يجعله محطَّ أنظار أتباعه، الذين سرعان ما يقلِّدونه متأثرين به؛ فإذا أدركنا أن إنجاز الأهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى إدارة المنظمة توجيههم لتحقيق أهدافها، فإن دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني يحتل مكانًا بارزًا؛ حيث يُبرز هذا الدورُ ضرورةَ توافر المزيد من الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والالتزام المتبادل؛ لتعزيز التوجُّه العام نحو القيادة الشُّوْرية، التي يمكن أن تعزِّز الولاء، فيُنْجَزُ العملُ بأفضل الطرق؛ ومن ثَمَّ فإن مفهوم القوة يختلف في القيادة، من القوة القَسْرية الوراثية كمصدر للسلطة، إلى القوة القائمة على أساس الخبرة، واحترام القائد، معزَّزة بالمصادر القانونية الشرعية.

ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني عند استعراض أهم سمات القائد الملتزم أخلاقيًّا، ومن ذلك:

١- الالتزام بجوانب العمل المتكافئ المتمثل في العدالة، وصدق التعامل،

---

(١) الجريسي، خالد بن عبدالرحمن؛ أنماط السلوك القيادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٧م، ص: ٢٩.

(٢) Urwick, L., the Element of Administration, London, Pitman, 1965, p. 49

واحترام العاملين، وإشعارهم بتقديرٍ لما يُبْدُونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى (القيادة بالمشاركة).

٢- الاهتمام بالإنتاج والعمل، وكذلك بالأفراد العاملين بقدرٍ متساوٍ ومتوازن، في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والمنظمة.

٣- الاهتمام بتقويم أداء العاملين دوريًّا، والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثَمَّ تمكينهم من استخدام مهاراتهم كاملة في العمل.

٤- التعامل الواعي والإيجابي وَفْقَ أسس العدالة الواضحة، وعدم التحيز في حسم الصراعات التي تحدُثُ في المنظمة.

٥- التزام القائد بتحقيق الرضا الوظيفي لمرؤوسيه، من خلال وسائل متعددة؛ منها: قيام العلاقة مع المرؤوسين على أساس التفاهم المتبادل، والتقدير والاعتراف بجهودهم؛ الأمر الذي سيؤثر إيجابًا في أداء المنظمة في المستقبل.

٦- الاهتمام ببناء القيادة البديلة؛ ضمانًا لاستمرار عمل المنظمة بوتيرة متصاعدة، ونقل السلطة بأسلوب مرن ومقنع للجميع، والبعد عن إثارة الحزازات بسبب محاباة أفراد معينين، وبعبارة أخرى: أن يتم التركيز على الكفاءة، فتتم عملية التعاقب القيادي بأسلوب التطوير وليس الإحلال؛ لتصبح هذه العملية دافعًا للعاملين كي يطوروا مهاراتهم وقدراتهم للحصول على فرص الترقية.

وهكذا تتجسد المسؤولية الأخلاقية بأوسع معانيها، في قيادة المنظمة التي تحمل هذه السمات، وتمارس واجباتها بكل إخلاص.

٢- الاتصال:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات، بغرض تحقيق العلاقات، وتبادل الآراء والأفكار. وما دام الإنسان يعيش في وسط اجتماعي فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين؛ للتعبير عن حاجاته ورغباته.

ومن التعريفات المتعلقة بالاتصالات الإدارية أن الاتصال هو: "عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل"(١)؛ عليه، فإن الاتصالات تمثل نشاطات ذات أهمية كبيرة داخل المنظمة، فالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، وغيرها من عناصر الإدارة؛ تأخذ في النهاية شكل قرارات إدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين، وهنا يمكن للمنظمة أن تجسد سلوكًا أخلاقيًّا لا سيما في إعطاء الاتصالات الأهمية التي تستحقها؛ من حيث الدقة، والسرعة، وتوافر عوامل الثقة والكفاءة والفاعلية. كما أن نظام الاتصال بمختلف عناصره (مُرْسِل، رسالة، وسيلة اتصال، مستقبِل، تغذية راجعة) يتطلب التزامًا أخلاقيًّا؛ حيث إن أي تشويش أو إرباك في أي عنصر من عناصر نظام الاتصال يمكن أن يتسبب في شلل قدرة المنظَّمة على أداء أعمالها بشكل فعال؛ لذلك فإن المنظمة مطالَبة بأمرين أساسيين في موضوع الاتصالات، إذا ما حققتهما فإنها بذلك تعطي الاتصالات فيها بعدًا أخلاقيًّا:

١- التدقيق المستمر والفحص الدوري لنظام الاتصالات؛ ما يجعلها بعيدة عن كثير من الإشكالات الناجمة عن التسريبات، التي غالبًا ما تحمل في طياتها معلومات مجتزأة أو مشوَّهة أو منقولة بنية سيئة.

---

(١) الشميمري، أحمد عبدالرحمن وزملاؤه؛ مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص: ٢٩٦، (بتصرف).

٢- تعزيز الاتصالات الرسمية، والتقليل من الاتصالات غير الرسمية التي تأخذ غالبًا الطابع السلبي؛ كالوشاية، وتحريف الحقائق، والتهويل والمبالغة، وغيرها.

٣- تحديد نطاق الاتصالات الإدارية لكل وظيفة وحدودها بحيث يتم توضيح مصادرها لضمان الوضوح وعدم تجاوز الصلاحيات والالتزام بوحدة الأمر، ما يزيد في فعالية الاتصال وتحقيق أهدافه ويزيل الغموض والتشويش، ويقضي على الصراعات، ويساعد في تحديد المسؤولية والمساءلة، ويعزز قيم روح الفريق والالتزام وعدم تجاوز صلاحيات الآخرين.

وهكذا يمكن القول بأن الاتصالات (الداخلية والخارجية) في منظمات الأعمال تحمل العديد من المهمات، التي لا تخلو بمجملها من تحمُّلٍ لمسؤوليات أخلاقية.

٣- التحفيز:

لن نستعرض هنا النظريات الكثيرة التي تطرقت إلى عمليات التحفيز، وأرست دعائمها؛ فإن ثَمَّةَ الكثير مما كُتِبَ عنها، لكن ما نود التركيز عليه هنا، هو الإطار الأخلاقي للقرارات المتعلقة بتحفيز العاملين، والتي تعطي أثرًا إيجابيًّا للتحفيز بنوعَيْه المادي والمعنوي، مع تعدد أساليب إشباعها وتباينها.

ويمكن أن يتصف نظام التحفيز بالتجديد والفاعلية، والتأثير الإيجابي؛ إذا اعتمد على مرتكزات أخلاقية في بنائه وتكوينه؛ وذلك وفق الأسس الآتية:

١- أن يتوافق نظام التحفيز مع ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها الأساسية، التي تسعى للتوفيق بين إشباع حاجات التنظيم ومتطلباته، من جهة، والمصادر المالية والقوى البشرية بوضعها عنصرًا فعَّالًا في الأداء من جهة أخرى.

٢- الربط بين نظام التحفيز، وما تقدمه الإدارات والعاملون من أفكار إبداعية وتطويرية ممكنة التطبيق ومفيدة للمنظمة، بحيث يتم تحميل نظام التحفيز مسؤولية حلِّ ما قد يظهر من متناقضات في التنظيم، لا سيما من حيث تعدد الأهداف التنظيمية وتشابكها.

٣- تكامل نظام التحفيز مع جميع عمليات الموارد البشرية: من اختيار، وتعيين، وتدريب، وتقييم؛ فيظهر النظام مرتبطًا بالجزئيات المكوِّنة لحلقة نجاح المنظمة في أداء عملها.

٤- تجسُّد المسؤولية الأخلاقية لنظام التحفيز في أوضح صورها، من خلال تحقيق العدالة في سياسات الأجور والرواتب والمكافآت.

٥- الاهتمام بالنواحي المعنوية، والتركيز عليها، وأخذها بعين الاعتبار في نظام التحفيز؛ حيث إنها تمثل عاملًا مساعدًا على زيادة الإنتاج، وعدم اقتصار نظر الإدارة في التحفيز على الربط بين زيادة الإنتاج وزيادة الأجور والرواتب، وهذا أمر يحتم على الإدارة إظهار التزامها الأخلاقي بتشجيع هذه النواحي؛ كالتحفيز - مثلاً - عند الإخلاص في العمل، وثبوت الولاء للمنظمة.

رابعًا: أخلاقيات الأعمال في الرقابة:

لا تستقيم العملية الإدارية على أكمل وجه دون وجود رقابة تضبط إيقاع العمل في المنظَّمة؛ لذلك فإن "الرقابة تُعَدُّ جوهر العملية الإدارية، وهي ضرورة حيوية لكل المشروعات؛ للتحقق من أن الخطط قد نُفِّذت، وأن النتائج المرغوبة قد تحقَّقت، فهي وظيفة كلِّ مدير مكلَّف أن ينفِّذ الخطط المرسومة مسبقًا"[(١)].

(١) عسكر، سمير أحمد؛ أصول الإدارة، مرجع سابق، ص: ٣٩٣، (بتصرف).

فالرقابة هي مرحلة مستمرة مكمِّلة لحسن الإدارة، فهي: "عملية متابعة دائمة تهدف أساسًا إلى التحقُّق من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخطَّطة بصورة مُرْضِية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات، ثم تصحِّح تلك الأخطاء والانحرافات"(١).

ومن هذا المفهوم للرقابة نشير إلى أهم الجوانب الأخلاقية التي يجب مراعاتها في أثناء القيام بالنشاطات الرقابية:

١- لا يمارس المدير الرقابة باعتبارها "وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث خطأ فادح، أو تقصير بسوء نية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها فحسب، وإنما أيضًا باعتبار الرقابة أداة للإصلاح والتقويم، ووسيلة لتنمية أصحاب القدرات، وتحفيز ذوي الكفاءات"(٢).

٢- يفترض في النظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية، وأن يكون بعيدًا في إجراءاته عن القهر والاستبداد؛ لذلك فإن أخلاقيات الرقابة - إذا جاز هذا التعبير - يجب أن تنمي روح الإبداع، والنقد، والحوار؛ ضمن أصولها وأدبياتها، ومناقشة مختلف النتائج من قِبَل المَعْنيين مباشرة.

٣- إن الخلل الرقابي وعدم دقته في معالجة نشاطات المنظمة؛ كتقييم الإدارة، والتدريب والتطوير، والأجور، والحوافز؛ يؤثر سلبًا على الروح المعنوية للعاملين، وكذلك على علاقة المنظمة مع محيطها الخارجي؛ ما سيعطي صورة سيئة وسلبية تجاه المنظمة ويضر بسمعتها.

---

(١) أبو سن، أحمد إبراهيم؛ الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة، ط٣، ١٩٨٤م، ص: ١٢٠.

(٢) بسيوني، عبدالغني؛ أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص: ٣٣٠.

٤- الدقة، والصدق، والنزاهة، والشفافية؛ هي خصائص مطلوبة في كلِّ مَنْ يمارس النشاطات الرقابية، لا سيما عند التعامل مع فئات المجتمع، من مورِّدين، وزبائن، وجهات حكومية، وبخاصة إذا كان الأمر متعلِّقًا بتطوير مُنْتَجٍ جديد، أو نشاطاتٍ بَحْثِيَّة، سيكون لنتائجها أثر على المنظمة والمجتمع معًا.



المبحث الثاني

أخلاقيات الإدارة في إطار النشاطات الوظيفية للمنظمة

بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنفيذية لمنظمة ما؛ تبعًا لاختلاف حجم المنظمة، وطبيعة القطاع الذي هي تابعة له، والانتشار الجغرافي لأعمالها، ثم مدى رغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، فإنه من المؤكد أن النشاطات (الوظائف) الرئيسة في منظمة الأعمال هي: الإنتاج والعمليات، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية. وتتجسد المسؤولية الأخلاقية للمنظمة من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارات؛ لكي تكون القرارات المتخذة من قِبَل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية تجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.

وعند الحديث عن أخلاقيات الإدارة في إطار الإنتاج أو التسويق، أو في إطار أي نشاط تقوم به المنظمة لأداء وظيفتها، ومن ثَمَّ تحقيق هدفها، فإن التركيز عندها يكون في تحديد مفهوم المدير المهني؛ حيث أكدت دراسة متعلقة بالبعد الحِرْفي في الخطاب الإداري: مِهْنية الإدارة(١): أن المقومات والخصائص التي قدمها (جيفري ميلرسون) في بيانه حول مقوِّمات المهنة تنطبق على الإدارة، ما يضيف عليها صفة المهنية الإدارية، ويُكسب المدير

(١) انظر: الخليوي، محمد بن علي؛ البعد الحرفي في الخطاب الإداري: مهنية الإدارة، مرجع سابق، ص: ١٩٣.

صفة المِهْني الإداري؛ ومن ثَمَّ تصبح الإدارة مهنة إلى جانب كونها علمًا وفنًّا، بحيث لا يشغل وظيفة المديرين إلا من كان لديه مقومات مهنة الإدارة، وخاصة في العناصر الأساسية الأربعة الآتية:

١- وجود نسق نظري ومنهجي للاختصاص.
٢- اكتساب المعارف عن طريق التعليم والتدريب التخصصي.
٣- توافر نظم أخلاقية لتوجيه السلوك (أخلاقيات المهنة).
٤- وجود التنظيم للحفاظ على المهنة وتنظيم الممارسة فيها.

عليه، فإن تطور الإدارة إلى مهنة، والمدير إلى مهني، سوف يقترن بضرورة تطوير أخلاقيات المهنة الإدارية، التي يمارسها المديرون المهنيون: مدير الإنتاج، ومدير التسويق . . . إلخ.

أولًا: أخلاقيات وظيفة الإنتاج والعمليات:

يمثل الإنتاج قلب النشاط الاقتصادي في المجتمع؛ لأنه بقدر ما يؤدي إلى جعل المواد والمنتجات مُعَدَّةً للاستعمال بطريقة ملائمة، فإنه يمثِّل - في الوقت نفسه - الأداة المهمة لإيجاد وتحويل وإضافة قيمة جديدة على المواد والمنتجات. ويمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات في إطار مدخل تكاملي على أنها: "مجموعة العمليات والوظائف المتعلقة بقرار تصميم وتشغيل نظام العمليات (الإنتاجية أو الخِدْمية)، في ظروف البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحقيق أهداف المنظمة"[(١)]. وتُعَدُّ إدارة الإنتاج والعمليات ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال؛ لأن سبب وجود أي منظمة هو إنتاج سلعة أو خدمة تُقدَّم

(١) نجم، نجم عبود؛ إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١م، ص: ١٣.

للمستهلك، لتسدَّ حاجاته، وتُشْبع رغباته، ومن ثَمَّ فإن القرارات المتخذة في هذه الإدارة تكون ذات تأثير كبير في مستقبل منظمة الأعمال؛ لكونها لم تعد تعمل في دائرة مغلقة منعزلة ضمن إجراءات فنية وتكنولوجية فحسب، بل أصبحت حَلْقة الوصل التي تستطيع من خلالها المنظمة بناء جسور الثقة مع العملاء خاصة، ومع مختلف فئات المجتمع عامة؛ ومن ثَمَّ فإن تجسيد المرتكزات الأخلاقية في مختلف أوجه عمل هذه الإدارة وقراراتها، هو - في الواقع - خدمة للمنظمة على المدى البعيد، وبناء لسمعة متميزة لها في السوق.
وإذا أردنا أن نبين المرتكزات الأخلاقية التي تستند عليها إدارة الإنتاج والعمليات، فإننا نجدها في القرارات المتنوعة التي تتناول مختلف أوجه عملها:

١- في مجال التصميم: يفترض في المنظمة التي تهتم بمستقبلها، أن تراعي الكثير من الجوانب، عندما تتخذ قرارات تصميم المُنْتَج؛ ومن ذلك:

أ - طبيعة المواد الأولية المستخدمة، وصلاحيتها، وأثرها في المستهلكين.

ب - الارتقاء بالذوق العام، والانسجام مع البيئة؛ بمعنى أن الاهتمام بالناحية الشكلية والخارجية للمُنْتَج يجب ألَّا يقلَّ عن المضمون الفعليِّ له.

٢- في مجال مواقع الإنتاج: لا بد أن تستند القرارات المتخذة في هذا الجانب إلى أسس أخلاقية، تعطي انطباعًا إيجابيًّا باحترام المنظمة والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، وذلك عند تصميم مواقع إنتاجها، ومن ذلك ما يأتي:

أ - سلامة العاملين وسهولة حركتهم، وحركة مُعِدَّات العمل في الموقع.

ب- البيئة المادية المناسبة لمكان العمل؛ وذلك من حيث نطاق المكان، والتهوية، وعزل الضوضاء.

جـ- اختيار الموقع بعيدًا عن الأسواق والمدن لحماية البيئة.

٣- أخلاقيات الجودة: تستند أخلاقيات الجودة إلى تعزيز ثقة المستهلك والسوق في المنتجات والخِدْمات التي تقدمها المنظمة؛ لذلك فإنه يلاحظ في السنوات الأخيرة اتساع نطاق البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة، التي هي في جوهرها دعوة للالتزام الأخلاقي والاجتماعي؛ داخليًّا وخارجيًّا، وهذه الدعوة للالتزام تتجسد في إشاعة مفاهيم العمل المثابر، والتحسين المستمر، والسلوك المنضبط، وهذه تمثل - بلا شك - ثقافة تنظيمية فرعية، من النظام القيمي والثقافي للمنظمة برمَّتها؛ تساعد منظمات الأعمال في تحسين صورتها داخل المجتمع؛ فإذا كانت الجودة الشاملة التزامًا ذا بعدين: داخلي، وخارجي، فإن البعد الداخلي لها يشير إلى وعي العاملين بأهمية الجودة، والتزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية لها، بحيث يؤدي هذا إلى تنمية الولاء لدى العاملين، وتعزيز المشاركة الإيجابية في القرارات والعمل، واندماج بشكل أكبر بين الإدارة والعاملين، أما البعد الخارجي: فإنه يتجسد بتقديم منتجات ذكية آمنة سهلة الاستخدام، متعددة الفوائد، ولها القدرة على إشباع الحاجات المتجددة للمشتري. ومن هذا المنطلق فقد وسَّع مفهوم الجودة الشاملة مفهوم المنافسة، لتصبح معه المنافسة تحديًا ذا جانب أخلاقي، وليس مجرد صراع على تحصيل الحصة الأكبر في السوق، ولو تم ذلك باستخدام وسائل غير مشروعة.

فإدارة الإنتاج والعمليات ذات الرؤية الأخلاقية هي الإدارة التي تقدم منتجًا ذا مظهر جذاب، يؤدي المطلوب منه على أكمل وجه، وذا تكلفة مناسبة للمشتري، وَفْق المواصفات القياسية، مع القدرة على الاستمرار في الأداء، وقابلية الصيانة، دون نسيان عنصر الأمان في الاستخدام.

وبطبيعة الحال: فإن هذه العناصر تمتد لتشمل المنتج الخِدْمي، وليس المنتج السِّلْعي فحسب، بل يمكن القول: بأن المنتج الخدمي يتطلب اهتمامًا أكبر في الجودة، باعتبار أن الخدمة هي تفاعل اجتماعي؛ ومن ثَمَّ فهي تحتوي على قدر كبير من الجانب السلوكي، والعلاقات المباشرة بين الناس.

ثانيًا: أخلاقيات وظيفة التسويق:

لقد حدث تطور كبير في مفهوم التسويق كوظيفة في صورتها الحديثة، فبعد أن كان التسويق عملًا ثانويًّا تابعًا للإنتاج، في ظل المدخل الإنتاجي الذي يقوم على إنتاج أكبر كمية ممكنة، مُفترِضًا أن المستهلك مجبر على شراء المنتجات، حيث كان السوق - في ظل هذا المدخل - هو سوق السلعة، وليس سوق المشتري. وامتد هذا المفهوم منذ قيام الثورة الصناعية في أوروبا حتى بداية القرن العشرين، ليبدأ بعده مفهوم جديد في مقاصد التسويق، وهو المدخل البَيْعِي، الذي اهتم بتصريف المخزون من المنتجات، باستخدام قوة عمل بيعية بغض النظر عن حاجات المشتري ورغباته، وامتد هذا المفهوم حتى نهاية الحرب العالمية الثانية. وبعد هذه الحرب ازداد عدد السكان، وتزايدت الأعمال، وازداد عدد الشركات، وتضاعف الإنتاج، وتوسعت المنافسة، وارتفع وعي الزبائن، وغير ذلك الكثير؛ ما أدى إلى تغيير الأدوار، فتحول الثقل والاهتمام من كمِّ الإنتاج

إلى القدرة على التسويق، ومن المنتج إلى المشتري؛ ليتم التحول من المدخل الإنتاجي والبيعي، إلى المدخل التسويقي، حيث أصبح المستهلك هو نقطة الأساس لتوجيه كل الجهود التسويقية[1]، واستمر هذا المفهوم التسويقي في التطور حتى ظهرت بوادر فكر تسويقي متكامل تتمثل فيه جوانب المفهوم الحديث للتسويق، وجوانب التسويق الاجتماعي؛ إذ أصبحت الأفكار الأخلاقية والاجتماعية المرتبطة بأعمال المنظمة من المواضيع المحورية في هذا المفهوم التسويقي؛ فحدث من خلال ذلك تكامل بين منتجات المنظمة وأهداف المجتمع وقيمه؛ بحيث تكون القرارات التسويقية متناسبة مع قيم المستهلك، ومتطلبات المجتمع؛ فتستطيع المنظمات تحقيق حاجات المستهلكين ورغباتهم، وَفْق أهداف المجتمع وقيمه، وبشكل ينسجم أيضًا مع مصالحها؛ باعتبارها منظمات أعمال هادفة للربح، بمعنى: أن النشاط التسويقي وفق مفهومه الاجتماعي يحاول أن يجري موازنة بين مصالح المستهلكين كمشترين يهدفون إلى إشباع احتياجاتهم، وكعناصر اجتماعية لها مصلحة من وجود منظمات الأعمال، وبين منظمات الأعمال نفسها التي تهدف إلى تحقيق مصالحها من خلال أهداف متعددة، يكون من بينها هدف تحقيق الربح، بيد أن ذلك لم يَعُدْ هو الهدف الوحيد؛ حيث أصبحت المسؤولية الأخلاقية في مجال التسويق شاملة لمجمل الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغب فيه المستهلك، وانسجامًا مع القيم المشتركة بينها وبينه، والتي تلتقي في نهاية الأمر عند تحقيق رفاهية المجتمع، واستمرار عمل المنظمة، وما تحقِّقه من عوائد ربحية.

---

(١) انظر: عبدالحميد، طلعت أسعد؛ التسويق الفعال، مطبعة الشقري، الرياض، ٢٠٠٥م، ص: ٣٢ ـ ٣٥.

وتتجسد الأخلاقيات في التسويق من خلال آليات التسويق المختلفة، والنشاطات الفرعية المكوِّنة له، خاصة في الجوانب الآتية:

١- حماية المستهلك: من خلال الإعلان الشهير لحقوق المستهلك؛ ويتمثل ذلك في مراعاة حق الأمان عند الاستخدام، وحق المستهلك في الحصول على المعلومات الكافية عن السِّلَع والخِدْمات التي يشتريها، بحيث يستطيع اتخاذ القرار السليم، مقارنة مع سلع مشابهة أو بديلة، فيحصل على السلع التي تسد حاجاته، وتشبع رغباته؛ بأسعار مناسبة، ثم يأتي حق المستهلك في وجود جهات تعالج الشكاوى المقدمة من قِبَله، وتهتم بملحوظاته، من خلال وجود نظام اتصال مجاني، أو موقع إلكتروني للشركة.

٢- اتباع سياسة تسعير عادلة ومقبولة، تُوازِن بين التكلفة والربح، وذلك من خلال مراعاة الشركة لبعض الأمور، منها: الالتزام بإيضاح السعر الفعلي، ومراعاة بعض الشرائح الاجتماعية عند وضع الأسعار، أو تخصيص نسبة - ولو بمعدل يسير - من السعر لدعم بعض المراكز الطبية مثلًا، دون استغلال ذلك للدعاية والإعلان.

٣- تستطيع منظمة الأعمال إظهار الالتزام الأخلاقي بمراعاة بعض النواحي في مجال التعبئة والتغليف، من هذه المجالات - تمثيلًا لا حصرًا -: أن تتسم العملية بالوفاء بمتطلبات الأمان، وسلامة المنتج، والمستهلك؛ من حيث إحكام الإغلاق، وتجنب مخاطر التلوث، وكذلك وضع العلامة التجارية بشكل واضح، وأن تكون غير مخلَّة بالآداب العامة، ثم الإشارة إلى كيفية التعامل مع مخلَّفات التعبئة؛ حفاظًا على البيئة والصحة العامة.

٤- التوزيع: وذلك من خلال حرص المنظمة على تغطية جميع مناطق

السوق، ومراعاة عدم حرمان فئات أو مناطق معينة من منتجاتها، لا سيما إذا كانت أساسية، وكذلك اختيار مواقع مراكز البيع بحيث لا تشكل خطورة على محيطها لا سيما في المناطق السكنية، والحرص على حسن اختيار الوسطاء، من حيث النزاهة وعدم الاحتكار أو التلاعب بالأسعار، وتوفير وسائل التخزين المناسبة.

٥- الترويج: إن معظم الانتقادات الموجهة للنشاط التسويقي في بُعْده الأخلاقي موجَّهة إلى هذا العنصر، لا سيما في حملات الإعلان؛ عليه: فإنه ينبغي للمنظمة أن تحرص - وهي تراعي مسؤوليتها الأخلاقية - على عدم تقديم إعلانات غير صادقة، أو مبالَغٍ فيها، أو أن تحمل معلومات غير واقعية، أو تخدش الحياء العام، من خلال الاستعانة بوكالات إعلان لا تتورع عن استخدام الإباحية، والمثيرات الجنسية، أو تبالغ في ميزانية إعلاناتها التي سيتحملها المستهلك في النهاية؛ لذلك يفترض في منظمة الأعمال أن تعطي القدوة الحسنة، والمثال الذي يحتذى؛ في تبنِّيها للمسؤولية الأخلاقية، من خلال تقديم إعلانات مدروسة بعناية، من قبل متخصصين في العلوم النفسية والاجتماعية، ومن المناسب عند استخدام الهدايا الترويجية، أو العيِّنات - كأسلوب دعاية - أن تتطابق مواصفاتها بدقة مع المنتج الأصلي، وألّا تقلَّ عنه بحال، وألا تُحمَّل تكلفتها على الأسعار، فيشكل ذلك عبئًا زائدًا على المستهلك.

ثالثًا: أخلاقيات الأعمال في الموارد البشرية:

إن أداء منظمات الأعمال - مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه - يعتمد أساسًا على الموارد البشرية العاملة فيها؛ فهم الذين يقومون بأداء

النشاطات المختلفة للمنظَّمة، في جميع مستوياتها الإدارية، بدءًا من الأعمال التشغيلية اليسيرة، وصولاً إلى المستويات الإدارية العليا المعقدة؛ ومن هنا نرى أهمية دور إدارة الموارد البشرية كونها إحدى الإدارات الرئيسة في المنظمة، ويعد هذا الدور أساسيًّا وبارزًا في تهيئة الأفراد العاملين اللازمين في وظائف الإنتاج والتسويق والمالية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تهيئة المسؤولين عن صياغة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج؛ ومن ثَمَّ فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر البشري، بل إن مستقبل المنظمة منوط بشكل كبير بهذه الإدارة وبكفاءة العاملين فيها.

ونظرًا لهذه الأهمية المتميزة، فإن على المنظمة ألا تَعُدَّ نفسها أماكن للعمل فحسب، بل يجب عليها أن تجسِّد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال العديد من الأمور، ومنها:

١- توافر الثقة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات الاستقطاب، وأن تكون هذه الإجراءات متسمة بالشفافية والنزاهة والعدالة.

٢- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق موضوعي للاحتياجات من جميع التخصصات لشغل وظائف حقيقية، وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية علمية للموارد البشرية للمنظمة، وهذا يُبْعِد المنظمة عن الوقوع في إشكالية التوظيف الوجاهي، أو الوساطات، أو المحسوبية، وغيرها؛ ومن ثَمَّ فإن هذا يوفِّر فرصًا متكافئة، وعدالة اجتماعية، وهو أمر يمثل التزامًا بتعيين الأفضل، والأكفأ، وينزِّل مقولة: (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) منزلة التطبيق، وهو إسهام اجتماعي وأخلاقي مطلوب.

٣- نزاهة المقابلة والاختبارات التي يخضع لها طالب الوظيفة؛ حيث إنها من الإجراءات التي تأخذ طابعًا بالغ الأهمية للمنظمة، والتي يفترض أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية على أكمل وجه؛ بحيث تعكس صورة المنظمة الإيجابية للعاملين داخلها وخارجها. ويمكن النظر إلى هذه الإجراءات إذا ما اتصفت بالمصداقية، والشفافية، والعدالة، والنزاهة؛ بأنها استثمار إيجابي في الجوانب الاجتماعية، يُظهر حرص المنظَّمة على كفاءة الموارد البشرية فيها، كما ينعكس إيجابًا على مدى أخلاقية إدارة الموارد البشرية.

٤- مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته السائدة في البلد، وأن تكون المتطلبات الأخلاقية الخاصة بالمنظمة عامل دعم للجوانب الأخلاقية لمثل هذه الاعتبارات القانونية.

٥- أن يتم الاختيار والتعيين بناء على النتائج الحقيقية والصحيحة، للمقابلات والاختبارات والتقييم النهائي؛ من قبل لجان مختصة تعتمد على العدل؛ ومن ثَمَّ فإن عملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصداقية، وتحقق الكفاءة، ويؤثِّر كلُّ ذلك إيجابًا في سمعة المنظمة، وسعيها لتحقيق أهدافها.

٦- يمكن أن تجسِّد إدارة الموارد البشرية التزامَها الأخلاقي من خلال نشاطات التدريب والتطوير المختلفة، فتؤثر هذه النشاطات إيجابًا في صالح العاملين، والمنظمة، والمجتمع أيضًا؛ ويتم ذلك عندما تنظر المنظمة إلى نشاطات التدريب على أنها نشاطات مهمة تعزِّز من قدراتها على المدى البعيد، وأنها عبارة عن استثمار في الأصول المعرفية، التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال؛ وبذلك تبتعد المنظمة عن النظرة قصيرة الأجل لنشاطات التدريب والتطوير، التي تَعُدُّها تكلفةً

زائدة يجب العمل دومًا على تخفيضها.

كما يجب على المنظمة في هذا الإطار: الابتعاد عن العصبية في اختيار المتدربين، بمعنى أن تَعُدَّ التدريب والتطوير حقًّا من حقوق جميع العاملين بمختلف أجناسهم وألوانهم . . . إلخ، فهي تهدف من وراء ذلك النشاط إلى بناء كفاءات بديلة، ستسهم في تحقيق مصالحها، في الوقت الذي تحقق أيضًا مصلحة المتدرب على السواء.

٧- تُعَدُّ الأجور والمكافآت مسألة ذات أهمية قصوى، باعتبارها تمس مصالح العاملين بشكل مباشر، وكذلك المنظَّمة، كما أنها ترتبط أيضًا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة. ويمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيًّا إذا نظرت إلى هذه التعويضات باعتبارها مرتبطة برفاهية المجتمع، وكذلك بتطوير أداء المنظمة، أما إذا نظرت إليها على أنها كلفة يجب التقليل منها، وتقليصها كلما سنحت لذلك الفرصة، فإنها ستقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية، وربما القانونية؛ عليه فإنه يجب على المنظمة النظر إلى الرواتب والأجور على أنها عَقْد أخلاقي، وقانوني مُبْرَم بين المنظمة والعاملين، أخذت المنظَّمة عند توقيعه بعين الاعتبار عددًا من الأمور؛ منها: العدالة، والمساواة، والقدرة على التحفيز، وعدم التمييز؛ باعتبار أن هذا الأمر قد خضع لجملة معايير موضوعية تم استخدامها عند الاختيار، وتبعًا لذلك تمَّ التعيين.

٨- وتبقى عملية تقييم أداء العاملين من الأمور المهمة، الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية؛ باعتبار أن كثيرًا من الأمور تتعلق بهذا التقييم، ومن أهمها الترقية؛ لذلك يفترض أن تتم من خلال معايير محددة تعطي نتائج موضوعية لما يراد تقييمه؛ ومن ثَمَّ فهي تبتعد عن التحيز في التقييم، وتتجه نحو التجرد في إجراءاته؛ فتكون بذلك أقرب إلى

السلوك الأخلاقي في تنفيذ ذلك التقييم.

٩- وأخيرًا، لا بد لإدارة الموارد البشرية - إذا ما أرادت أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية - أن تتصدى لعدد من الأمور الخاصة بمكان العمل وبالعاملين، من ناحية العلاقات الإنسانية، وأن تجعل مكان العمل جذابًا ونظيفًا، مع توفير أسباب الراحة، والمتعة فيه؛ من خلال تشجيع روح المرح، وإشاعة جو عمل هادئ وودي، والحرص على وضع برامج فاعلة للنشاطات الاجتماعية، وغيرها.

رابعًا: أخلاقيات الأعمال في الإدارة المالية:

"تحتاج جميع المشروعات الاقتصادية - بمختلف أحجامها - إلى توافر الأموال لتيسير أعمالها، ما يمنح الإدارة المالية أهمية متميزة في منظمة الأعمال؛ فهي من يقع على عاتقها عملية اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد احتياجات المشروع المالية، ومن ثَمَّ تحديد مصادر الحصول على تلك الأموال،واستخدامها بأفضل كفاية ممكنة"[1].

عليه، فإن الاعتبارات الأخلاقية تكون واضحة في عمل هذه الإدارة، لذا فهي تُعَدُّ - بحق - الحقل المتميز في السلوك الأخلاقي؛ لدرجة أن البعض يحصر أخلاقيات الأعمال في إطارها؛ لكونها تتعلَّق مباشرة بالأمور المالية والحسابات؛ ما يُظْهِرُ بوضوح مدى تمسك الفرد بالأخلاق، أو بُعده عنها. بيد أن مهام الإدارة المالية يتجاوز أمور الحسابات الواضحة، إلى اتخاذ قرارات الاستثمار، ما يحتم وجود أخلاقيات معينة لدى هذه الإدارة عند اتخاذها لتلك القرارات، التي عادةً ما تحدَّد تبعًا لعدد من المؤشرات

(١) المغربي، كامل محمد؛ الأساسيات والمبادئ في الإدارة، مرجع سابق، ص ٣٨٧ .

الأساسية، ومن أهمها العائد من الاستثمار، ومدة استرداد الاستثمار، وغيرها. فلا بد للإدارة المالية من الأخذ في الاعتبار مدى ملاءمة هذا الاستثمار للقيم الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بمعنى أن يكون الاستثمار ذا صفة أخلاقية اجتماعية؛ فالاستثمار في التبغ، وأعمال القمار، والدعارة، وإنتاج الخمور، واستخدام الهرمونات في مشاريع استثمارية زراعية، وغيرها كثير؛ تبدو في الحال من أنواع الاستثمارات الناجحة بالمقياس الاقتصادي إلا أنها تناقض الصفات الأخلاقية، بل هي تتجاوز ذلك لتصل إلى حد انتهاك حقوق الإنسان، وشروط سلامة البيئة؛ وسبب ذلك الزلل: أن منظمات الأعمال اعتمدت في قرارها الاستثماري على المعيار الاقتصادي - الربحي - فقط، دون النظر إلى الآثار السلبية المترتبة على هذا القرار.

تأسيسًا على ما ذكر آنفًا؛ فإن على المنظمة - من خلال إدارتها المالية - أن تعمل جاهدة على تنمية صافي القيمة الحالية لثروة المالكين، وهو هدف مشروعٌ بذاته، لكن دون أن يكون ذلك متعارضًا - أو متناقضًا - مع التزام المنظمة بمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية، باعتبار أن المنظمة هي في النهاية منظومة مفتوحة، تتواصل مع البيئة المحيطة التي تعمل فيها.

فضلاً عما ذكر آنفًا، فإنه لا بد من تقرير أن التزام الإدارة المالية بالمعايير الأخلاقية يحتم عليها - وهي تقوم بإعداد الموازنات الخاصة بالمنظمة - أن تتحرى الموضوعية، والاستقامة، والنزاهة، والالتزام باعتماد الأدوات المِهْنية الفنية، وعدم إفشاء الأسرار المالية والمحاسَبية للمنظمة، لأي جهة كانت، وعدم التورط في أعمال التزوير لتخفيض العبء الضريبي أو مصاريف الزكاة.

الخاتمة

إن الغرض من تناول موضوع الأخلاق في مجال الأعمال ليس تبيُّن الخطأ من الصواب وحسب، بل الغاية منه تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة لاستخدامها عمليًا عند التخطيط لأهداف المنظَّمة، ومن أجل تطبيق أخلاقيات العمل أثناء مراحل تنفيذ القرارات التي يتخذونها؛ كلٌّ حسب دوره ونطاق عمله داخل المنظمة.

فإذا كان من المسلَّم به أن الكذب والسرقة والغش خطأ، وإذا كنا نقرُّ جميعًا بأنه من الخطأ أن نتصرف بطريقة من شأنها تعريض حياة الآخرين للخطر، فإن المشكلة تكمن في أن معظم المديرين الذين يلتزمون بهذه القيم الأخلاقية نظريًا، أو في حياتهم الخاصة، يفشلون في تطبيقها في حياتهم العملية والمِهْنية؛ ما يترتب عليه - في معظم الأحيان - نتائج سلبية للغاية؛ بسبب أن معظم قرارات الأعمال تخضع لتحليل التكلفة والعائد فقط، ولا تُدخِل الاعتبارات الأخلاقية كعامل أساس في حسبانها.

عليه؛ فإن مهمة أخلاقيات العمل الإداري تتمحور حول أمرين:

١- لا بد للعمل الإداري من مكوِّن أخلاقي يحكُمُ توجُّهاته.

٢- يتعيَّن على المديرين تقدير التداعيات الأخلاقية المترتبة على قراراتهم قبل اختيارهم مجموعة التصرفات والبدائل.

وحتى يتم التوصل إلى تحقيق فعلي لهذين الأمرين، فإنَّ على المنظَّمة

أن تعمل باهتمامٍ كبيرٍ على تهيئةِ مناخٍ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق، وهذا الأمر يتطلبُ القيام بما يأتي:

١- استخدام الإداري لموقعه بالعمل من أجل تجسيد البُعْد الأخلاقي، وذلك ضمن القيم التي يركِّز عليها، لتفادي الوقوع في أخطاء جسيمة.
٢- إظهار القيم الأخلاقية في رسالة المنظَّمة التي تقدِّمها للعاملين فيها وللمتعاملين معها.
٣- تفعيل القيم الأخلاقية بصورة عمليَّة؛ فتصبح الاعتبارات الأخلاقية فوق أي اعتبارات أخرى، فلا مانع مثلًا من قيام شركةٍ ما بالمبادرة إلى سحب منتج ما من السوق، مع ما يترتب على ذلك من تكاليف باهظة، إذا علمت أن في تداوله خطرًا يتهدد الصحة العامة وحياة الآخرين.

وبالجملة: فإن ما أردنا طرحه في هذا الكتاب - من خلال إبراز أهمية المفهوم الأخلاقي في العملية الإدارية - هو: أنه يتعين على الإدارة في شتى منظمات الأعمال: أن تأخذ في حسبانها - عند ممارسة أنشطتها الإدارية - العاملَ الأخلاقي، والقيم الاجتماعية؛ إذا أرادت الاستمرار والتوسع في أعمالها، وأن تطبيق هذه المفاهيم الأخلاقية كفيل بإنجاح هذه المنظمات، وضمان استمرارها.



فهرس المراجع

١- أحمد، أحمد بن محمد بن حنبل، المسند، مؤسسة الرسالة، ط١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م.
٢- البخاري، محمد بن إسماعيل صحيح البخاري، بيت الأفكار الدولية.
٣- البرعي، محمد عبدالله، وعدنان عابدين؛ مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام، مطابع الحميضي، الرياض، ط٢، ١٤١٦هـ.
٤- البرعي، محمد عبدالله؛ الإدارة في التراث الإسلامي، دار الأصفهاني، جدة، ١٩٨٧م.
٥- بسيوني، عبدالغني؛ أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٣م.
٦- البقري، أحمد ماهر؛ القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٧م.
٧- الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى بن سَوْرة؛ جامع الترمذي، اعتنى به فريق بيت الأفكار الدولية، بيت الأفكار الدولية - الرياض، ط١، ١٤٢٠هـ.
٨- الجابري، بشير شكيب؛ القيادة والتغيير، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ١٩٩٤م.
٩- الجريسي، خالد بن عبدالرحمن؛ أنماط السلوك القيادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه، ٢٠٠٧م.
١٠- جواد، شوقي ناجي؛ إدارة الأعمال: منظور كلي، الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م.
١١- ابن حبان، أبو حاتم محمد بن حبان البستي، صحيح ابن حبان (بترتيب ابن بلبان) مؤسسة الرسالة، ط٢، ١٤١٤هـ - ١٩٩٣م.
١٢- الحسن، محمد؛ أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، دار الثقافة، الدوحة، ١٩٩٠م.
١٣- الحياري، محمود، ورشيد عبدالحميد؛ أخلاقيات المهنة، ط٢، ١٩٨٥م.
١٤- خاشقجي، هاني يوسف؛ التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٤١٣هـ.
١٥- الخليوي، محمد بن علي؛ البعد الحرفي في الخطاب الإداري؛ مهنية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٣٦، عدد ٢، معهد الإدارة العامة، الرياض، أغسطس، ١٩٩٦م.
١٦- درويش، عبدالكريم، وليلى تكلا؛ أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠م.
١٧- الرازي، محمد بن أبي بكر؛ مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، ١٩٩٥م.
١٨- ريتشارد، باسكالر، وأنتوني؛ فن الإدارة اليابانية، مطابع معهد الإدارة، الرياض، ١٩٨٦م.
١٩- ساعاتي، أمين؛ الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، مطبعة نهظة مصر بالقاهرة، ١٩٨٤م،.
٢٠- أبو سن، أحمد إبراهيم؛ الإدارة في الإسلام، دار الخريجي، الرياض، ط٦، ١٤١٧هـ.
٢١- الشميمري، أحمد عبدالرحمن وزملاؤه؛ مبادئ إدارة الأعمال، ط٢،

مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٥م.
٢٢- الشيخلي، عبدالقادر؛ أخلاقيات الوظيفة العامة، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٩م.
٢٣- الصباغ، زهير؛ البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، الإدارة العامة، عدد ٤٨، ربيع الآخر، ١٤٠٦هـ.
٢٤- الصواف، محمد ماهر؛ أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها في التطبيق على المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، عدد: ٨، آذار، ١٩٩٤م.
٢٥- الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد؛ المعجم الأوسط، تحقيق طارق عوض الله وعبدالمحسن بن إبراهيم، دار الحرمين.
٢٦- الطنطاوي، علي الطنطاوي، من شوارد الشواهد، دار المنارة للنشر والتوزيع، جدة.
٢٧- عاشور، أحمد صقر؛ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٩م.
٢٨- ابن عبدالبر، يوسف بن عبدالله النمري، جامع بيان العلم وفضله، تحقيق أبي الأشبال الزهيري، دار ابن الجوزي - الرياض، ط١، ١٤١٤هـ.
٢٩- عبدالحميد، رشيد، ومحمود الحياري؛ أخلاقيات المهنة، ط٢، ١٩٨٥م.
٣٠- عبدالحميد، طلعت أسعد؛ التسويق الفعال، مطبعة الشقري، الرياض، ٢٠٠٥م.
٣١- عبدالوهاب، علي؛ مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٢م.

٣٢- عثمان، عبدالرحمن محمد؛ المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، عدد ٤٣، محرم، ١٤٠٥هـ.
٣٣- العثيمين، فهد بن سعود؛ أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ١٩٩٣م.
٣٤- ابن عساكر، أبو القاسم علي بن الحسن بن هبة الله؛ تاريخ دمشق، تحقيق عمر بن غرامة العمروي، دار الفكر - ط١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.
٣٥- عسكر، سمير أحمد؛ أصول الإدارة، دار القلم العربي، دبي، ٢٠٠٠م.
٣٦- العقيل، عبدالله بن عبداللطيف؛ الإدارة القيادية الشاملة، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠٠٤م.
٣٧- الغالبي، طاهر محمد منصور، وصالح مهدي العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥م.
٣٨- الغزالي، أبو حامد محمد، إحياء علوم الدين، مكتبة محمد علي صبيح، القاهرة، ١٣٧٥هـ.
٣٩- غوشة، زكي راتب؛ أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، عمان، ١٩٨٣م.
٤٠- ابن فارس، أحمد بن فارس بن زكريا؛ مقاييس اللغة، تحقيق عبدالسلام هارون، دار الجيل، بيروت، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
٤١- الفيروزابادي، مجد الدين محمد بن يعقوب؛ القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت.
٤٢- القحطاني، سالم سعيد؛ القيادة الإدارية، مرامر للطباعة، الرياض، ١٤٢٢هـ.

٤٣- القصيبي، غازي عبدالرحمن؛ حياة في الإدارة، العبيكان، الرياض، ط٧، ٢٠٠١م.
٤٤- القعيد، إبراهيم، وكمال عبدالعال؛ الإدارة بالأخلاق، دار المعرفة، الرياض، ٢٠٠٤م.
٤٥- ابن ماجه؛ أبو عبدالله محمد بن يزيد، سنن ابن ماجه، بيت الأفكار الدولية.
٤٦- مالك، الإمام مالك بن أنس؛ موطأ مالك، رواية يحيى الليثي، دار الغرب الإسلامي، ط٢، ١٤١٧هـ - ١٩٩٧م.
٤٧- مسلم بن الحَجَّاج القُشَيْري (ت٢٦١هـ)، صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية.
٤٨- المصري، محمد عبدالغني؛ أخلاقيات المهنة، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، ١٩٨٦م.
٤٩- المطيري، حزام بن ماطر؛ الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة، مطابع الفرزدق، الرياض.
٥٠- المغربي، كامل محمد؛ الأساسيات والمبادئ في الإدارة، دار الخريجي، الرياض، ٢٠٠٠م.
٥١- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين؛ لسان العرب، دار صار، بيروت، ١٩٦٥م.
٥٢- نجم، نجم عبود؛ أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية العربية، مصر، ٢٠٠٠م.
٥٣- نجم، نجم عبود؛ أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.
٥٤- نجم، نجم عبود؛ إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة الرياض، ٢٠٠١م.

٥٥- نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، صدر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٤٩ وتاريخ ١٠/ ٧/ ١٣٩٧هـ.
٥٦- هاشم، زكي؛ أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٨٧م.
٥٧- ياغي، محمد عبدالفتاح؛ الأخلاقيات في الإدارة، اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١م.
٥٨- ياغي، محمد عبدالفتاح؛ قياس مواقف المديرين من بعض المظاهر المسلكية المحظورة على الموظف العام، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية رقم، مجلد ٣، ١٤١١هـ.
٥٩- يالجن، مقداد؛ الاتجاه الأخلاقي في الإسلام، مكتبة الخانجي، مصر، ١٩٧٣م.
٦٠- اليوسفي، أحمد؛ مبادئ الإدارة ووظائفها، مديرية الكتب المطبوعات الجامعية، حلب، ٢٠٠٣م.

المراجع الأجنبية:

1- Fayol, H., General and Idustrial Management, op. et.
2- Fayol, H., General and Industrial Management N. Y. Pittman Pub, 1949.
3- Hutton, P.F, Survey Research for Managers, MacMillan press,1988.
4- Urwick, L., the Element of Administration, London, Pitman, 1965.



فهرس الموضوعات

الفصل الثالث:

مرتكزات السلوك الأخلاقي ٩١

الفصل الرابع:

صدر للمؤلف

١- رغبــــة . طبعة ثنائية اللغة : (عربي / إنجليزي)

٢- دليلك إلى رغبة. (عربي - إنجليزي)

٣- الجريسي سيرة ومسيرة. (عربي - إنجليزي)

٤- عائلة الجريسي. (عربي - إنجليزي)

٥- أخلاق الملك عبدالعزيز. (عربي - إنجليزي)

٦- من وثائق العلاقات السعودية المصرية في عهد الملك عبد العزيز ابن عبد الرحمن آل سعود. (مجلد ١ - ٣)

٧- إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري. (عربي - إنجليزي - فرنسي)

٨- القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. (عربي - إنجليزي)

٩- أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. (عربي - إنجليزي)

١٠- سلوك المستهلك: دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية. (نموذج تطبيقي على شراء الحاسب الآلي) (عربي - إنجليزي)

١١- العصبية القبلية من المنظور الإسلامي. (عربي - إنجليزي)

١٢- الفن : الواقع والمأمول.

١٣- فضل تعدد الزوجات. (عربي - إنجليزي - فرنسي)

١٤- نساؤنا إلى أين ؟

١٥- انحراف الشباب وطرق العلاج على ضوء الكتاب والسنة.

١٦- التحصين من كيد الشياطين. (عربي - إنجليزي)

١٧- الحذر من السحر. (عربي - إنجليزي)

١٨- العلاج والرُّقى بما صحَّ عن المصطفى ﷺ.

١٩- فتاوى علماء البلد الحرام. (عربي - إنجليزي - فرنسي - أوردو)

سلسلة «زاد المؤمن»، وقد صدر منها الكتب الآتية:

٢٠- منتقى الأذكار	(١)	(عربي - إنجليزي - فرنسي)
٢١- جوامع الدعاء	(٢)	(عربي - إنجليزي - فرنسي)
٢٢- وِرد اليوم والليلة	(٣)	(عربي - إنجليزي - فرنسي)
٢٣- معلِّم التجويد	(٤)	
٢٤- ارق نفسك وأهلك بنفسك	(٥)	(عربي - إنجليزي)
٢٥- الرقية الشرعية	(٦)	
٢٦- رقية الأبرار	(٧)	
٢٧- الصوم جُنَّة	(٨)	(عربي - إنجليزي)
٢٨- دليل المعتمر	(٩)	(عربي - إنجليزي)
٢٩- دليل الحاجّ	(١٠)	(عربي - إنجليزي)
٣٠- خُلُق المسلم	(١١)	(عربي - إنجليزي)

كتب التحقيق بالاشتراك مع الدكتور/ سعد بن عبدالله الحميد:

٣١- **كتاب «العلل»** لابن أبي حاتم.

٣٢- **معجم الطبراني** (مسند النعمان بن بشير - قطعة من المجلد الحادي والعشرين).

٣٣- **معجم الطبراني** (المجلد الثالث عشر).

٣٤- **سؤالات السُّلَمي** للدارقطني.

٣٥- **آفة أصحاب الحديث** لابن الجوزي.

الدكتور خالد بن عبد الرحمن بن علي الجريسي

- من مواليد مدينةِ الرِّيَاض بالمملكة العربية السعودية عام ١٣٨٤هـ - ١٩٦٤م.
- حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، من جامعة كنزنجتون بالولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك عن أطروحته في فَلْسَفَةِ التَّشْوِيق.
- حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، من جامعة الإمام الأوزاعي بلبنان، وذلك عن أطروحته التي بعنوان: «**أنماط السلوك القيادي في ضوء الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي**».
- حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من جامعة الإمام الأوزاعي بلبنان، وذلك عن رسالته التي بعنوان «**إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**».
- حاصل على بكالوريوس الدراسات الإسلامية من كليَّة الآداب والعلومِ الإنسانيَّة بجامعة الملك عبد العزيز.
- يشغل منذ عام ١٩٩٣م منصبَ الرئيس التنفيذي لشركة بيت الرياض، وهي إحدى أكبر الشركاتِ التجاريةِ الرائدة في المملكة العربية السعوديةِ.
- صدر له عددٌ من الكتب في مجالات متنوعة (دينية - اجتماعية - تاريخية - إدارية).
- المؤسس والمشرف العام على موقع الألوكة على شبكة الإنترنت.
  www.alukah.net
- عضو في عدد من الجمعيات العلمية:
  - الجمعية السعودية للإدارة - جامعة الملك سعود - الرياض.
  - جمعية الإداريين العرب - القاهرة.
  - جمعية الاقتصاد السعودية - جامعة الملك سعود - الرياض.
  - اتحاد الاقتصاديين العرب - بغداد.
  - الجمعية التاريخية السعودية - جامعة الملك سعود - الرياض.
  - اتحاد المؤرخين العرب - القاهرة.

هذا الكتاب

يأتي هذا الكتاب خطوة للتمهيد لبناء مؤسسات تحترم القيم الإنسانية والاجتماعية في إدارتها، بعد إقصاء هذه القيم من قاموس عالم الأعمال ردحًا من الزمن، حتى أصبح مقياس النجاح لديها مختزلًا بمدى تحقيقها للأرباح فقط، وبات أي كسب معنوي لا يعنيها بشيء، ولو كان هذا الكسب سيؤول إلى تعزيز موقع المنظمة، ويزيد الثقة بمصداقيتها، وعليه سيكون تسليط الضوء في هذا الكتاب على قيم يتفق عليها الجميع (كالاستقامة، والعدالة، والصدق ...)، ويتم الاحتكام إليها في مختلف الأعمال، لاستمرار المنظمة، ورفع قدرتها على الأداء والإنجاز المتميزين.

توزيع مؤسسة الجريسي هاتف ٤٠٢٢٥٦٤
رقم الإيداع ٢٧/٤٧٢٦